

Livres Outils GESTION

Le budget facile pour les managers

Démarche, indicateurs,
tableaux de bord

2^e édition

Philippe Honorat



EYROLLES

Éditions d'Organisation

Tout ce que les non-financiers doivent savoir pour réussir leur budget

La démarche budgétaire est une nécessité pour tous les managers : autant qu'elle ne soit plus un cauchemar !

Ce petit guide, très simple d'accès, a été conçu pour les non-financiers qui ont la charge d'une unité et qui doivent donc en gérer le budget. Il propose toutes les formules financières essentielles et les ratios clés, avec des exemples chiffrés.

En suivant pas à pas la démarche proposée par l'auteur, vous découvrirez non seulement comment réussir à faire votre budget, mais aussi des pistes d'action pour améliorer votre efficacité.

Philippe HONORAT est docteur d'État ès Sciences économiques. Après avoir été contrôleur de gestion et adjoint à la direction financière dans des sociétés internationales, il est devenu consultant dans les domaines de l'économie générale, de la gestion et de la finance d'entreprise. Il est également professeur au CRC-HEC Executive Education.



- ▶ Entrer dans la démarche budgétaire
- ▶ Élaborer son budget
- ▶ Suivre son budget
- ▶ Calculer les indicateurs et les ratios essentiels
- ▶ Faire un budget de trésorerie
- ▶ Utiliser des tableaux de bord
- ▶ Analyser les écarts et réagir

Le budget facile pour les managers

Chez le même éditeur :

Karen Berman et John Knight, *Comprendre la finance pour les non-financiers et les étudiants*

Pierre Cabane, *L'essentiel de la finance à l'usage des managers*

Alain Fernandez, *Les nouveaux tableaux de bord des managers*

Jean Lochard, *Les ratios qui comptent*

Jean-Baptiste Tournier, *Construire un business plan pour la première fois*

PHILIPPE HONORAT

Le budget facile pour les managers

Démarche, indicateurs, tableaux de bord

2^e édition revue et corrigé

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com

La première édition de ce livre est parue en 2005 sous le titre
Le budget, c'est facile !



Le code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2005, 2009
ISBN : 978-2-212-54242-4

Sommaire

CHAPITRE 1 : La nécessité d'établir un budget	1
À quoi sert un budget?	1
Toutes les entités doivent-elles établir des prévisions?	3
Les quatre temps de la démarche prévisionnelle	4
 CHAPITRE 2 : La finance, mère de la gestion	 7
La mesure du résultat : le résultat d'exploitation	8
L'utilisation optimale de l'investissement	9
La rentabilité opérationnelle (ROCE)	10
Le besoin en fonds de roulement (BFR)	11
Les implications budgétaires concrètes des directives financières	12

PREMIÈRE PARTIE **LES PRÉREQUIS DE LA DÉMARCHE BUDGÉTAIRE**

CHAPITRE 3 : Les acteurs.....	17
La direction	17

L'opérationnel	18
Le contrôle de gestion	19
L'idéal	20
CHAPITRE 4 : Un budget pour chaque centre	23
Définir le périmètre du centre	23
Les organigrammes	27
CHAPITRE 5 : Une stratégie énoncée et reconnue.....	29
Pourquoi établir une stratégie?	29
Comment établir la stratégie?	30
Comment décliner la stratégie dans le temps?	31
Comment décliner la stratégie au stade opérationnel?	33
CHAPITRE 6 : Balanced ScoreCard : les tableaux de bord équilibrés.....	35
Définition et intérêt de la notion	35

DEUXIÈME PARTIE

DE LA MISSION AUX INDICATEURS

CHAPITRE 7 : La mission de l'entité.....	41
Quelle est la mission?	41
Comment matérialiser la mission d'un centre?	42
Les unités d'œuvre et le budget	44

CHAPITRE 8 : Les objectifs	45
Définition	45
Détermination d'un objectif	49
Comment trouver des idées pour atteindre les objectifs?	51
 CHAPITRE 9 : Les indicateurs	 55
Les bons indicateurs	56
Comment établir les indicateurs?	58
Les facteurs clés de succès pour déterminer un indicateur	59
Les différents types d'indicateurs	61
Les limites des indicateurs	64
Les indicateurs de reporting	66
 CHAPITRE 10 : Une chaîne d'objectifs et d'indicateurs	 67
Les différents niveaux d'objectifs	67
Un budget est une cascade d'objectifs	67
Les objectifs et les indicateurs s'enchaînent	68
 CHAPITRE 11 : Le budget de charges d'un centre	 71
Connaître le passé	72
Ce que coûte le centre	76
 CHAPITRE 12 : Comment anticiper les coûts?	 85
Les coûts d'unité d'œuvre	85
Du coût d'unité d'œuvre aux devis et budgets	88

TROISIÈME PARTIE DYNAMISER LES BUDGETS

CHAPITRE 13 : Optimiser l'efficacité des moyens	95
Accroître la marge opérationnelle – Optimiser les moyens de production	96
CHAPITRE 14 : Anticiper une structure au juste nécessaire.....	99
Connaître la structure	99
Utiliser la structure au mieux	100
la budgétisation des coûts des capitaux employés	103
Calcul du coût des capitaux employés	105
CHAPITRE 15 : Budgéter les stocks et les en-cours	107
Qu'est-ce qu'un stock?	107
Quel lien entre les achats et les stocks?	108
Pourquoi un stock coûte-t-il cher?	110
Qui est responsable du stock?	111
Quelles conséquences pour l'établissement d'un budget?	115
CHAPITRE 16 : Budgéter le compte clients et le compte fournisseurs	117
Qui est responsable du compte clients?	117
Quel est le montant du compte clients et comment le prévoir?	118
Les ratios clients	119
Le délai moyen de règlement des fournisseurs	119

CHAPITRE 17 : Établir la rentabilité des investissements.....	121
Définitions	121
Comment mesurer la rentabilité de l'investissement?	122
Les critères financiers de choix des investissements	123
 CHAPITRE 18 : La mensualisation.....	 127
Que faut-il mensualiser?	127
L'intérêt de la mensualisation	127
Comment mensualiser?	128
 CHAPITRE 19 : Un budget de projet.....	 133
Définition	133
Le contrôle de gestion suit l'avancement des projets	134
L'entrecroisement des budgets de processus-produits et des budgets de projets	136
 CHAPITRE 20 : Des dérives budgétaires au Budget base zéro.....	 139
Quelques dérives	139
Le Budget base zéro	141

QUATRIÈME PARTIE

L'ÉTABLISSEMENT DU BUDGET D'ENSEMBLE

CHAPITRE 21 : L'établissement du budget d'ensemble	145
Le calendrier	145
L'architecture budgétaire	148
Le processus itératif (les navettes)	154
Les prix de cession	157
 CHAPITRE 22 : Le budget de trésorerie	 161
Qu'est-ce qu'un budget de trésorerie?	161
À quoi sert un budget de trésorerie dans une petite entreprise?	162
À quoi sert un budget de trésorerie dans une grande entreprise?	163
D'où viennent les fluctuations de trésorerie?	163
Y a-t-il des navettes liées à la trésorerie?	164
 CHAPITRE 23 : Le bouclage des prévisions	 169
La coordination des budgets	169
Quelle est l'utilité du bouclage?	170
L'entreprise pourra-t-elle financer son développement?	170
Les différents stades de la démarche de bouclage	172
Du budget des centres au tableau de trésorerie prévisionnel	174
Exemple de bouclage	175

CINQUIÈME PARTIE

L'UTILISATION DES TABLEAUX DE BORD

CHAPITRE 24 : L'utilisation des tableaux de bord.....	181
À qui et à quoi sert un tableau de bord?	181
Qui produit les tableaux de bord?	183
Quand faut-il prendre en compte les produits et les charges?	183
 CHAPITRE 25 : Comment avoir de bons tableaux de bord?	 189
Le tableau de bord est adressé au bon destinataire	189
Le budget a été correctement établi et est toujours d'actualité	190
Le système d'information fonctionne correctement	191
Le tableau de bord doit être convivial	193
Des réunions de suivi de budget pour mettre en place des plans d'action	198
 CHAPITRE 26 : L'analyse globale des écarts	 201
La typologie des écarts	202
Calcul d'écarts sur le CA	202
Les écarts sur coûts de production	205
 CHAPITRE 27 : L'analyse des écarts d'un centre.....	 207
Se servir d'un tableau de bord	207
 CHAPITRE 28 : La mise en place de plans d'action	 215
Trouver la cause de l'écart	215

Mettre en place un plan d'action	216
Les réactualisations budgétaires, les reprévisions, les révisions	219
Le budget ajusté	219
Conclusion	221
Comment améliorer encore le processus budgétaire?	221
Les budgets sont-ils encore utiles?	222
Les tableaux de bord sont-ils encore indispensables?	223
Vers la gestion des processus?	224

Chapitre 1

Nécessité d'établir un budget

Résumé

Un budget sert à anticiper, déléguer et contrôler.

Un budget donne un horizon, un objectif à atteindre.

À QUOI SERT UN BUDGET?

Un budget sert à anticiper, déléguer, contrôler. Il traduit l'engagement d'un responsable à atteindre des objectifs avec les moyens mis à sa disposition.

La procédure budgétaire couvre la totalité des activités de l'entreprise. Un budget concerne un service (par exemple, le service sécurité), un ensemble de services (la recherche et développement), l'ensemble de l'entreprise (la trésorerie) ou un projet spécifique (le budget d'un développement).

Quand on parle du «budget», il s'agit du budget global de l'entité.

Pourquoi anticiper?

Il convient d'anticiper pour savoir où on va et pour se préparer aux ruptures. Tenter de prévoir l'avenir oblige à passer en revue un certain nombre de points, ce qui donne ensuite au quotidien un air de déjà-vu et permet de réagir plus sereinement et plus rapidement lorsqu'un

imprévu surgit. Par ailleurs, on peut, à l'occasion du budget, tenter de baliser le terrain, repérer les dangers potentiels et mettre en œuvre des plans d'action préventifs.

Il est également nécessaire d'anticiper pour prévoir l'évolution des besoins futurs en qualification du personnel et en moyens financiers, pour savoir saisir les opportunités, et enfin pour éviter que l'entreprise ne soit ballottée au gré des nombreuses contraintes du marché.

Prévoir est fondamental, même si tout n'est pas prévisible. Les décisions ne peuvent être prises que sur la base d'informations incomplètes. La loi de rationalité limitée s'applique à la procédure budgétaire.

Plus on prévoit tard, moins on a de risques d'avoir des écarts par rapport aux prévisions. Si le budget de l'année est établi dans le courant de l'année, il y a moins d'écarts que s'il est finalisé en novembre de l'année précédente!

Pourquoi déléguer?

Tout d'abord gardons bien à l'esprit que celui qui délègue n'abandonne pas la responsabilité, il transfère le pouvoir de décision.

La délégation est une nécessité. Lorsqu'une entité grossit, quelques personnes physiques ne suffisent plus à tout contrôler. Elles doivent déléguer des tâches. Cela leur permet d'exercer un contrôle ponctuel et non plus permanent. Déléguer, c'est aussi responsabiliser et impliquer.

La délégation permet d'éviter la gestion et le management brouillons. En l'absence de budget, la direction passe beaucoup de temps sur le court terme : pendant deux semaines elle tente de réduire les stocks, puis elle essaye de réduire les coûts, puis elle est habitée par le démon de la communication, puis de nouveau les stocks l'appellent.

Pourquoi contrôler?

S'il y a délégation, il y a contrôle. Déléguer suppose donner du pouvoir, c'est-à-dire accorder à une personne une marge d'autonomie. Le budget précise le secteur, la marge d'autonomie, et il permet le contrôle par la

mise en place d'objectifs à atteindre et d'indicateurs négociés à des échéances fixées à l'avance.

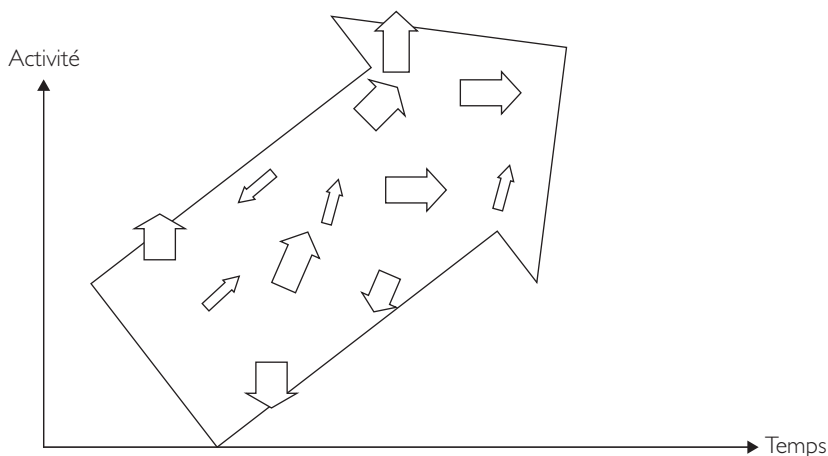
La délégation suppose de contrôler périodiquement les tâches déléguées.

TOUTES LES ENTITÉS DOIVENT-ELLES ÉTABLIR DES PRÉVISIONS ?

Toute entité, même celle dont la fonction première n'est pas la rentabilité, doit appliquer une démarche budgétaire. Des moyens sont confiés pour atteindre un objectif qui est assigné. L'efficacité et l'efficience ne se limitent pas au domaine du mercantile.

La réflexion sur l'avenir est indispensable. «Quel est l'avenir de notre centre et quel est mon avenir au sein de ce centre?»

Le pilotage de la performance



Observez le schéma. La flèche principale symbolise l'activité de l'entreprise allant – fièrement – de l'avant. Les petites flèches représentent le

dynamisme et les motivations des personnes de l'entreprise. Il est clair que tout le monde n'a pas pour unique ambition la réussite de l'entreprise.

On parle à propos du budget de pilotage de la performance. Le terme de pilotage est vendeur, mais la réalité est quelquefois bien loin de la formule 1. La performance est l'atteinte d'un objectif. Le pilotage de la performance consiste à essayer d'atteindre, avec une équipe de personnes plus ou moins motivées par la vie en entreprise, les objectifs fixés par la direction. C'est toute la noblesse du métier de manager.

Le budget n'est pas la reconduction des dépenses du passé ni une autorisation de dépenses. Il est au cœur de l'entreprise. C'est un exercice qui demande des compétences en négociation. En effet, un budget est une suite de négociations descendantes et remontantes. Il demande aussi un système d'information performant qui permette d'assurer un suivi.

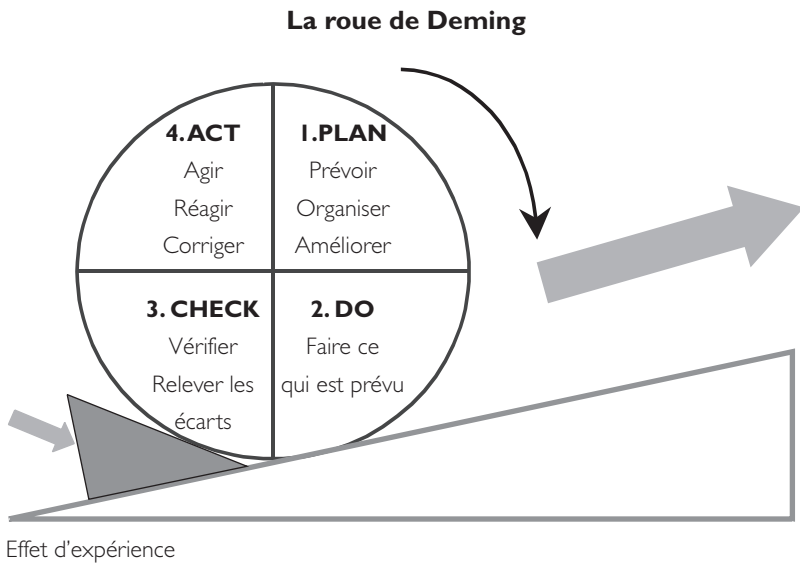
Malgré les critiques adressées au budget concernant son côté figé et rituel, il ne faut pas oublier que la procédure budgétaire est un moment privilégié dans l'année. L'entreprise prend du recul, passe en revue ses relations avec ses clients, ses fournisseurs et son environnement pour optimiser l'activité de l'entité, les moyens mis en œuvre, et pour mieux répondre à la demande des différents partenaires.

LES QUATRE TEMPS DE LA DÉMARCHE PRÉVISIONNELLE

La roue de Deming met en évidence les quatre temps de la démarche prévisionnelle :

1. Préparer (*plan*) : l'établissement du budget.
2. Agir (*do*) : la réalisation des objectifs.

3. Contrôler (*check*) : relever des écarts par des indicateurs et mettre en place, éventuellement, des plans d'action correctifs.
4. Réagir (*act*) : appliquer les plans d'action.



Il y a deux temps dans l'établissement d'un budget, quelle que soit la taille de l'entreprise. Ils correspondent aux étapes numéros 1 et 3 : l'établissement des prévisions, et le relevé des écarts et la mise en place de plans d'action.

Chapitre 2

La finance, mère de la gestion

Résumé

Les propriétaires veulent une certaine rentabilité sur les fonds qu'ils ont investis dans l'entité.

Pour atteindre cette rentabilité, il faut réaliser du chiffre d'affaires rentable et optimiser des moyens d'action.

Le budget a vu son utilité renforcée ces dernières années sous la contrainte des actionnaires.

La direction, via la stratégie et le budget, diffuse l'objectif.

Un actionnaire n'a pas pour ambition d'être actionnaire de la plus grosse société du monde en termes de chiffre d'affaires (CA) ou de bénéfice net, ce qui peut être l'objectif du dirigeant. Il souhaite la rentabilité maximale de son apport.

LA MESURE DU RÉSULTAT : LE RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Le résultat d'exploitation est la différence entre le chiffre d'affaires et les charges d'exploitation. Ces dernières comprennent toutes les charges excepté les charges financières, les charges exceptionnelles et l'impôt sur les sociétés. Le compte de résultat (Profit and Loss, P&L) regroupe pour une période donnée (mois, trimestre, année) les recettes et les charges d'une entité. L'objectif d'améliorer le résultat d'exploitation est décliné sur les centres suivant les fonctions et les niveaux de responsabilité.

La direction fixe un objectif de résultat d'exploitation ou de marge opérationnelle¹ en pourcentage du chiffre d'affaires² à atteindre par business unit.

$$\text{Marge opérationnelle} = \text{résultat d'exploitation} / \text{CA}$$

À ce premier objectif s'ajoute un second : l'optimisation des capitaux investis. En effet, il ne suffit pas de gagner de l'argent. Encore faut-il le faire avec une mise de fonds minimale.

1. Le résultat d'exploitation (REX) est un terme comptable normalisé, il est souvent assimilé à l'Earning Before Interest and Taxes (EBIT) ou operating profit. La marge opérationnelle est théoriquement un rapport entre le résultat d'exploitation et le CA. Ce terme est aussi bien utilisé en valeur absolue qu'en pourcentage. La marge opérationnelle est un terme à la définition variable selon les entreprises.

2. Chiffre d'affaires ou Sales, Revenue, Turn-over.

L'UTILISATION OPTIMALE DE L'INVESTISSEMENT

Marge versus volume

Question : Vaut-il mieux gagner 10 % ou 50 % sur un produit vendu?

Réponse : à l'évidence, 50 %.

Question : Vaut-il mieux gagner 10 % sur un produit vendu 100 fois par jour ou 50 % sur le même produit vendu une seule fois par jour?...

Deux éléments sont à prendre en considération : la marge par unité vendue et l'utilisation optimale de l'investissement.

Exemple

	Entreprise A	Entreprise B
Chiffre d'affaires	100	100
Résultat d'exploitation (REX)	20	14
Capitaux employés : immobilisations + stocks...	250	70
REX / CA	20 %	14 %
CA / capitaux employés	40 %	143 %
REX / capitaux employés (rentabilité)	8 %	20 %

L'entreprise A dégage une marge plus confortable que l'entreprise B : 20 % contre 14 %. Mais l'entreprise B est plus rentable que l'entreprise A : 20 % contre 8 %. La dernière ligne du tableau est, au plan

financier, l'objectif à atteindre. Cet objectif est appelé rentabilité des capitaux employés (RCE).

LA RENTABILITÉ OPÉRATIONNELLE (ROCE)¹

ROCE =

Résultat d'exploitation (impôt sur les bénéfices déduit) /
[immobilisations nettes + besoin en fonds de roulement (BFR)]

ou :

$$\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{CA}} \times \frac{\text{CA}}{\text{immobilisations nettes} + \text{BFR}}$$

On compare le résultat d'exploitation aux moyens affectés à la réalisation de cette marge. On peut discuter le taux souhaité, mais la logique ne s'applique pas qu'à l'entreprise².

$$\text{ROCE} = \text{Résultat} / \text{Moyens investis}^3$$

La ROCE va se traduire dans les budgets par des objectifs d'activité à atteindre et par la fixation de moyens pour les atteindre.

1. Le ROCE (Return On Capital Employed), est également appelé RCE (Rentabilité des capitaux employés), ROIC (Return On Invested Capital) ou RONA (Return On Net Assets).

2. Celui qui place ses économies à la Caisse d'Épargne raisonne de la même façon. Le taux est plus modeste que celui exigé par les actionnaires, mais le risque est moindre.

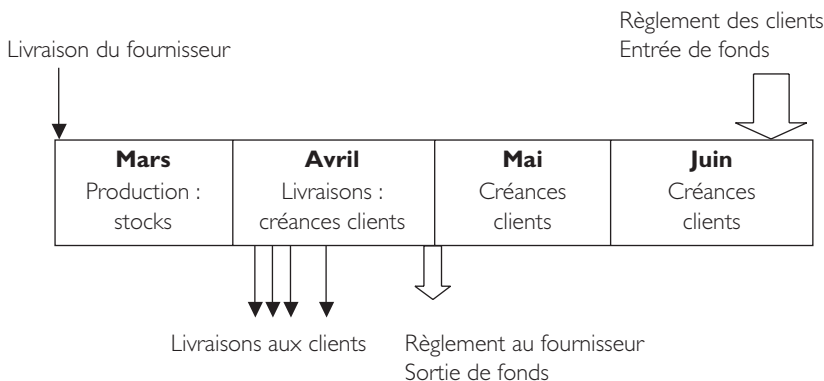
3. Le ROCE se calcule traditionnellement en finance après déduction d'un impôt forfaitaire.

LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR)

C'est le working capital (requirement). Dans une entreprise les fonds sont investis soit dans des immobilisations (machines, logiciels, show-room...), soit dans du besoin en fonds de roulement (stocks, comptes clients...). Le BFR est l'argent qu'il faut mettre dans l'entreprise en dehors des investissements pour «la faire rouler». C'est une nécessité que l'on peut comparer au lard : il en faut un minimum pour passer l'hiver, mais trop de BFR étouffe la bête sous les frais financiers et l'empêche d'être dynamique et réactive.

BFR =

Stocks + Créances (clients et débiteurs divers) – Dettes à court terme (fournisseurs et créanciers divers)



Les flèches noires indiquent les flux réels de biens : les achats au fournisseur et les ventes aux clients. Les flèches blanches indiquent les flux financiers : sorties et entrées d'argent. L'écart entre les deux flèches

blanches indique un besoin de trésorerie. L'entreprise devra régler son fournisseur avant que les clients ne la règle.

LES IMPLICATIONS BUDGÉTAIRES CONCRÈTES DES DIRECTIVES FINANCIÈRES

Le budget décline la stratégie qui intègre des objectifs financiers. Autrefois les budgets étaient établis par ou pour quelques spécialistes. Les opérationnels avaient des objectifs physiques quantitatifs sans liens directs évidents avec les objectifs financiers de l'entreprise, qui d'ailleurs n'étaient pas explicites. Confusément, chacun sentait qu'il assurait sans doute l'avenir de son entreprise en réalisant ses objectifs de début d'année.

Aujourd'hui les actionnaires exigent d'une façon formelle une rentabilité élevée. Les fonds de pension ne sont pas les seuls à le faire. L'actionnaire surveille son bien et fait clairement sentir que le retour sur investissement l'intéresse plus que le sentiment d'appartenir à une grande famille. On a redécouvert la logique financière des budgets, ce qui leur a rendu un nouveau lustre.

Exemples de l'influence de la finance sur un budget

Améliorer la marge en réduisant la consommation de matières pour un CA donné peut concerner, selon les entreprises et les secteurs :

- la logistique : agencer le stock différemment pour éviter les pertes, les déclassés...;
- la production : augmenter la qualité en limitant les rebuts, donc former le personnel;
- le bureau d'études : concevoir des produits plus économes en matières.

Optimiser l'utilisation de la structure peut vouloir dire :

- revoir l'agencement des bureaux;
- se séparer du parc voitures sous-utilisé et passer à de la location ponctuelle;
- offrir à certaines personnes la possibilité de travailler chez elles;
- regrouper les bureaux.

Première partie

LES PRÉREQUIS DE LA DÉMARCHE BUDGÉTAIRE

Il faut trois prérequis pour établir un budget :

- une direction, des opérationnels, un contrôle de gestion aux rôles distinctement établis;
- une structure claire de l'entreprise;
- une stratégie énoncée et connue.

Chapitre 3

Les acteurs

Résumé

Pour élaborer un budget, il faut trois intervenants :

- la direction fixe des objectifs stratégiques et arbitre;
- l'opérationnel élabore le budget de son centre;
- le contrôle de gestion met en forme, traduit les exigences de la direction en termes concrets, traduit les prévisions d'activité en termes financiers et consolide.

LA DIRECTION

Le métier de la direction est d'affecter la ressource là où elle est nécessaire pour la faire fructifier au mieux des intérêts des propriétaires et des partenaires de l'entité. L'avenir de l'entreprise est le champ d'activité de la direction. Il y a délégation des propriétaires aux dirigeants pour traduire en objectifs de gestion les objectifs financiers qu'ils imposent.

L'avenir des dirigeants au sein de l'entreprise dépend des résultats et de l'écart séparant les promesses de résultats de la réalisation de ceux-ci. C'est pourquoi la direction est très impliquée dans l'établissement des budgets et dans leurs suivis. Elle oblige les responsables à s'engager et elle demande des comptes.

La direction doit avoir elle-même des objectifs clairement annoncés. Elle n'interviendra que si les écarts avec les prévisions deviennent significatifs. Il est

inutile qu'elle gaspille son temps et mette en porte-à-faux la hiérarchie intermédiaire en intervenant sur des problèmes dont d'autres peuvent s'occuper.

L'OPÉRATIONNEL

C'est à l'opérationnel d'établir son budget. Certains opérationnels vivent l'établissement du budget comme une corvée et les tableaux de bord comme un moyen d'être jugés. D'autres estiment qu'on les considère comme des moutons à qui on demande de l'information sans en rendre. Pour d'autres, c'est un rituel auquel il faut sacrifier après les vacances. Pour d'autres enfin, c'est le travail des gestionnaires, pas le leur.

- Établir un budget permet de dynamiser son équipe et d'impliquer le personnel. Un budget peut devenir sous certaines conditions une occasion de renforcer la cohésion et de valoriser une équipe. Il définit l'utilité et le coût du centre. Il donne une vue plus large et donc du sens au quotidien et permet une meilleure compréhension pour tout le monde des objectifs stratégiques.
- Établir le budget libère l'esprit. Après avoir réfléchi intensément au futur, mis en place des prévisions d'activité, s'être imprégné des objectifs, le responsable peut exercer son métier l'esprit libre. À la fin du mois, le tableau de bord permettra de faire le point.
- Établir un budget permet d'être acteur de l'évolution de son centre. Les opérationnels se doivent de connaître les paramètres essentiels de leur activité : les principaux coûts directs et quelques paramètres physiques liés aux unités d'œuvre du centre. Ils doivent donner leurs avis et leurs idées. Ils connaissent mieux le terrain que la direction ou les gestionnaires.

L'objectif du budget est d'obliger chacun à réfléchir à l'avenir de son centre et à l'avenir de l'entreprise.

Si le budget est établi en équipe, il permettra un phénomène d'appropriation, dont les effets bénéfiques se feront sentir à deux niveaux :

- les objectifs seront effectivement communs;
- le reporting sera plus léger.

LE CONTRÔLE DE GESTION

Le contrôleur de gestion est un traducteur qui donne du sens aux exigences de la direction et fait comprendre à la direction les contraintes du terrain.

On peut faire du contrôle de gestion sans avoir de contrôleur en titre. Le travail du contrôle de gestion consiste à aider les opérationnels à mettre en place leur système de contrôle. La bonne gestion consiste à développer l'autocontrôle. Le contrôle de gestion a un travail de pédagogie important à faire pour relier les objectifs de chacun aux objectifs stratégiques. Il joue les intermédiaires entre les opérationnels qui raisonnent en termes concrets et la direction qui manie les concepts financiers.

Il montre en quoi les prises de décision, même modestes, engagent l'avenir de l'entreprise. Il doit ainsi mesurer la performance en termes opérationnels et financiers.

Tout le monde doit faire du contrôle de gestion mais le contrôleur a un rôle à part. Il a une vision plus globale à la fois dans l'espace – il doit connaître l'ensemble de l'entité –, et dans le temps – il est l'historique des principales données de l'entreprise.

Le contrôle de gestion développe des systèmes d'information où la saisie est le plus possible automatique pour ne pas alourdir les tâches des opérationnels et où le rendu de l'information est le plus possible en temps réel et le plus près des préoccupations des opérationnels. Il permet aux opérationnels de piloter leurs affaires en leur fournissant une information de qualité. Le contrôle de gestion est garant de la qualité de l'information qui est reproduite dans les tableaux de bord de performance et de reporting.

Le rôle du contrôle de gestion dans l'établissement des budgets

Le contrôle de gestion participe à la réflexion stratégique. Il lance la procédure budgétaire avec la direction et assure la cohérence de l'ensemble

des prévisions : stratégie, plans, budgets. Il aide les opérationnels à décliner les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels et à présenter à la direction des propositions crédibles.

Son rôle, au cours de l'année, va consister à faire de l'animation économique :

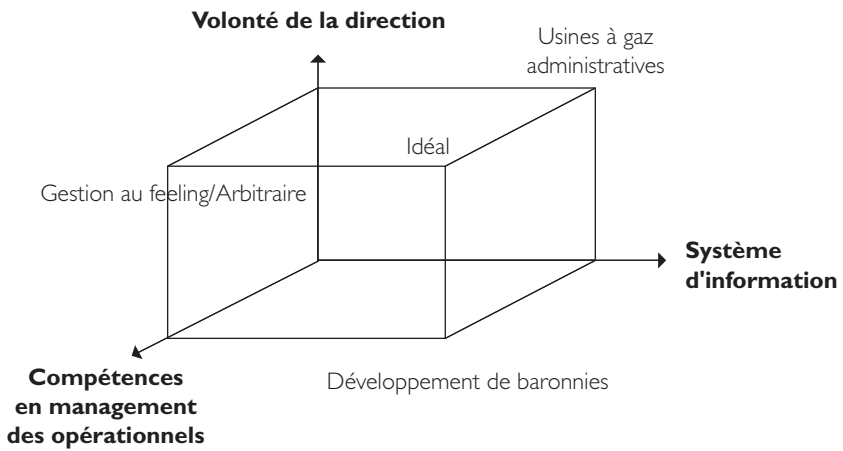
- Il est responsable du reporting.
- Il confronte les opérationnels sur les écarts et il argumente en leur faveur auprès de la direction pour obtenir des ressources.
- Il réactualise les affaires qui traînent, les projets qui prennent du retard.
- Il appuie les opérationnels dans le nettoyage des gammes, des références... Il fait vivre les indicateurs.
- Il anticipe les résultats à la fin d'année.
- Il participe à l'amélioration des processus.

Le contrôle de gestion joue un rôle fondamental puisque dans un premier temps il traduit les objectifs financiers de la direction en objectifs concrets pour les opérationnels, et dans un deuxième temps il synthétise les objectifs d'activité et de moyens en documents comptables (bilan, compte de résultat, tableau de trésorerie).

Le contrôleur n'a pas de moyen de pression sur les opérationnels. Il n'est pas le P-DG même si l'idée qu'il le remplace avantageusement lui traverse parfois l'esprit.

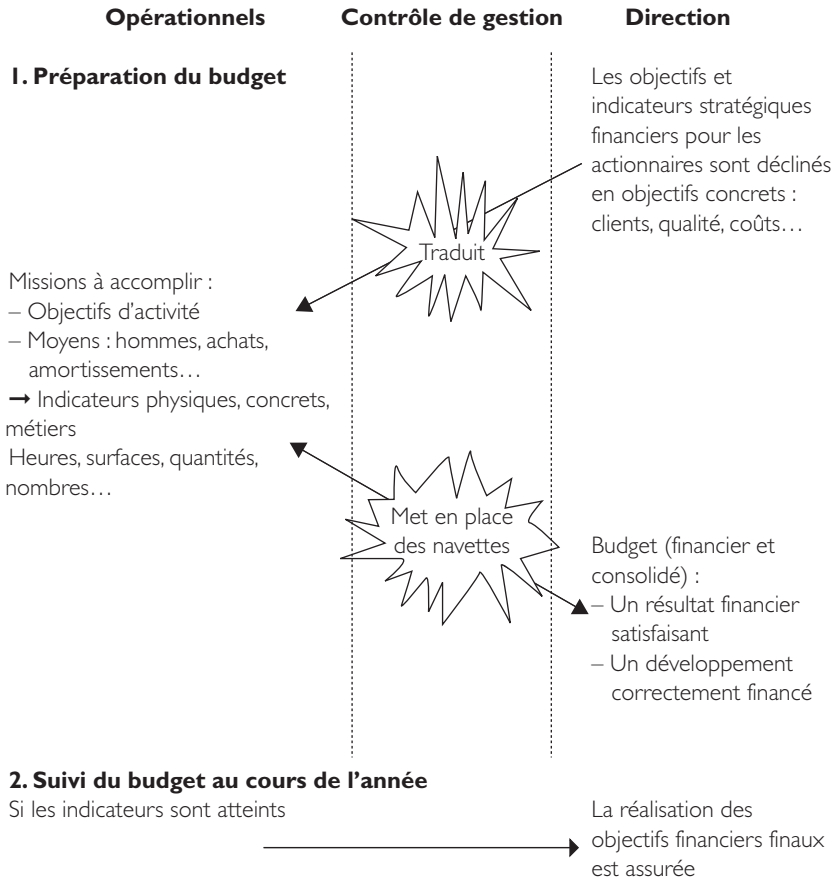
L'IDÉAL

Pour la construction d'un budget, l'idéal, c'est la rencontre d'une volonté claire de la direction d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise, d'un système d'information fiable et efficace dont le contrôle de gestion est le garant et de compétences en management de la part des opérationnels pour établir des budgets et savoir les suivre.



Quand l'un des trois points manque, gare aux dérives : bureaucratiques, sécessionnistes, dictatoriales...

Le rôle du contrôle de gestion



Chapitre 4

Un budget pour chaque centre

Résumé

Pour établir des prévisions, il est indispensable de connaître :

- le périmètre de son centre;
- l'organigramme de l'entité.

Le budget global d'une entreprise se décompose en une somme de budgets des entités élémentaires (divisions, centres, sections...) qui composent cette entreprise. Le budget est plus facile à établir si la structure de l'entreprise est à peu près stabilisée que si l'entreprise se crée, vient de fusionner ou est en complète réorganisation.

DÉFINIR LE PÉRIMÈTRE DU CENTRE

Pourquoi établir le budget des centres?

Pour être efficace, un budget doit impliquer chaque personne de l'entreprise. Il faut savoir qui fait quoi pour adresser à la bonne personne les bons objectifs d'activité à réaliser et de moyens à ne pas dépasser. En fonction des missions de chaque personne, dans les petites entreprises,

ou de chaque centre, dans les plus grosses, les objectifs sont différents et adaptés.

Le processus budgétaire nécessite donc de s'adresser à des centres budgétaires élémentaires. Les différents objectifs stratégiques (amélioration de la marge opérationnelle...) sont déclinés sur des unités ou des personnes qui peuvent agir pour faire atteindre à l'entreprise les objectifs. Chaque unité élémentaire (centre, section...) aura à réaliser des objectifs bien concrets : gain de parts de marché, lancement de nouveaux produits, amélioration de la marge, forte croissance du CA des nouveaux produits, réduction des coûts, optimisation de l'utilisation des outils...

Chaque centre, quelle que soit sa taille, a à sa tête un responsable. Cette personne est, entre autres, responsable du budget de ce centre et des charges qui y sont affectées quotidiennement. Il faut à la tête de chaque centre un responsable pour suivre son budget : l'avancement de ses tâches et l'affectation des coûts. Si ce n'est pas le cas, le centre devient rapidement un centre où n'importe qui dans l'entreprise pourra affecter ses charges.

Qu'est-ce qu'un centre?

Un centre est une unité autonome dans son activité et dans ses objectifs et ses moyens. Il est placé sous la responsabilité d'une personne, il a une mission à accomplir et des objectifs à atteindre avec des moyens limités. Ce centre se voit fixer des objectifs annuels qui correspondent à sa mission, dans le cadre de la stratégie de l'entreprise.

Il existe toutes sortes de centres, qui portent différents noms. Dans les grandes entreprises, ils s'emboîtent les uns dans les autres comme des poupées russes.

Les domaines d'activités stratégiques (DAS), ou divisions, ou Strategic Business Unit (SBU)

Un DAS regroupe généralement une famille d'articles ou un type de clientèle.

Voici un exemple dans l'agroalimentaire. On peut imaginer une entreprise qui répartirait son activité entre différents DAS : les biscuits, l'eau minérale, les plats cuisinés...

Le DAS biscuits, par exemple, regroupera la production, la commercialisation, la logistique, etc. pour ses produits¹. Le département production pourra regrouper à son tour différents centres, par exemple des ateliers. La commercialisation regroupera des centres régionaux ou des centres structurés par canaux de distribution (vente directe, ventes par concessionnaires, ventes par grossistes, grands comptes...).

À l'intérieur d'un DAS, on distingue généralement quatre métiers principaux, sans compter le siège :

- les centres de production, maintenance, achats;
- les centres attachés au commercial : vente, marketing, SAV, logistique;
- les centres de recherche et développement (R & D);
- les fonctions support (RH, moyens généraux...).

Un centre de frais ou de coûts accumule les coûts et ne réalise pas de CA, donc pas de marge

Dans certains cas on déguise ce centre en «profit center» (centre de profit) : on lui demande de facturer ses prestations. Ce centre n'a de centre de profit que le nom si ses clients – internes – sont contraints et forcés d'avoir recours à ses services et n'ont pas le droit de le mettre en

1. Ce n'est qu'au niveau du SBU ou du DAS qu'on peut analyser la performance et la rentabilité des capitaux employés. Chaque DAS n'aura pas forcément les mêmes objectifs en termes de rentabilité.

concurrence avec des entreprises extérieures. Un centre de maintenance interne est souvent un faux centre de profit.

Un centre de profit réalise du CA et de la marge

Un département commercial est un centre de profit au sens étroit du terme, parce que les autres charges de l'entreprise qui concourent à la réalisation du CA ne sont pas déduites. Le DAS qui dispose d'une certaine autonomie et réalise à la fois du CA et les charges nécessaires à la réalisation de ce CA est un véritable centre de profit.

Comment découper l'entreprise en centres?

L'organigramme sert généralement de cadre à l'établissement des budgets. Le processus de délégation est révélé par l'organigramme, il est donc logique de s'appuyer dessus pour établir le budget. Le processus budgétaire ne sera clos que lorsque chaque centre se sera doté d'un budget. Le découpage de l'entreprise doit se faire en fonction des finalités (objectifs) reconnues.

Quel est l'objectif du centre? Tous les découpages sont possibles, à condition qu'ils soient utiles. Quelle est la contribution du centre à l'obtention des objectifs généraux de l'entité? Le découpage doit permettre de mesurer l'efficacité de chaque centre.

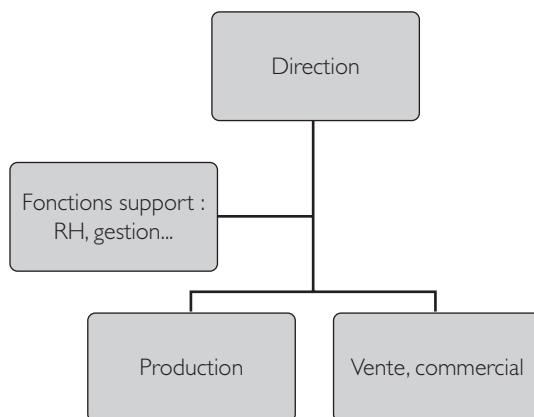
Il peut se faire en fonction des produits, des lieux (pays), des modes de commercialisation (canaux de distribution), des activités, des processus qui regroupent les activités.

Plusieurs axes peuvent être suivis en même temps. Selon les époques et les modes de management, un classement l'emporte sur l'autre.

LES ORGANIGRAMMES

L'organigramme élémentaire

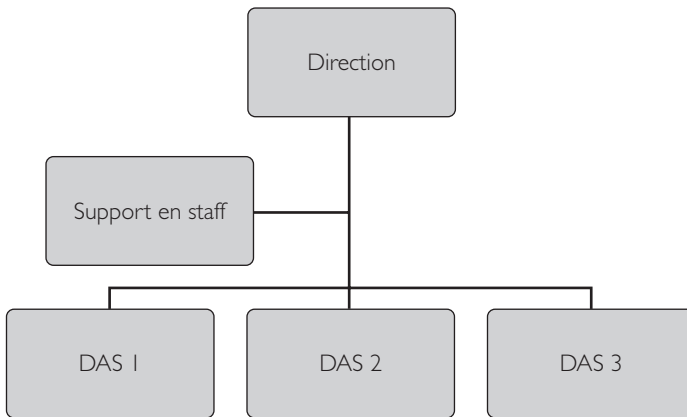
C'est l'organigramme de la petite entreprise, l'organigramme classique de base de toute entité.



Dans les petites entités, chaque centre (production, vente, fonction support) établit son budget pour l'année suivante et le tout est consolidé par le comptable, qui exerce une fonction de contrôle de gestion. La concertation s'établit facilement, on ne passe pas de temps en navettes. La direction est très présente.

L'organigramme développé

C'est l'organigramme de l'entreprise développée, la grande entreprise, quelle que soit la forme juridique de l'ensemble.



En déclinant l'organigramme du DAS 1, on obtient un sous-organigramme proche de l'organigramme de la petite entreprise en termes d'activité.

L'organigramme matriciel

C'est un organigramme qui dispose de plusieurs entrées : les activités, les pays, les canaux de distribution... Les données fournies par les centres peuvent se décliner afin de pouvoir suivre les produits, les canaux de distribution, les pays. Par exemple, le produit micro-ordinateurs vendu en vente directe en France rapporte-t-il plus de marge que le produit imprimantes vendu par des concessionnaires au Canada?

Plus le découpage de l'organisation est fin, plus il permet théoriquement d'agir finement, mais il coûte cher et n'est pas toujours utilisé. Attention, une mauvaise définition des responsabilités entraîne des incohérences dans l'organisation et a pour conséquence la multiplication des doublons et des zones d'activité mal couvertes. Le budget ne pourra pas être parfaitement efficace dans ces conditions.

Chapitre 5

Une stratégie énoncée et reconnue

Résumé

Pour devenir une réalité, la vision stratégique doit être partagée par le plus grand nombre possible de salariés de l'entreprise.

La prévision à moyen et long terme comprend trois stades :

- le plan stratégique à long terme délimite l'horizon à atteindre;
- le plan opérationnel alloue l'essentiel des ressources;
- le budget réalise la première phase des ambitions à long terme.

La vie en entreprise est comme une randonnée où le budget est la carte et la stratégie déclinée la boussole. La stratégie indique les objectifs à long terme, d'un ordre supérieur.

POURQUOI ÉTABLIR UNE STRATÉGIE ?

La stratégie est le cadre global de l'élaboration des budgets. La réflexion sur le futur permet de repérer certaines tendances, de saisir les opportunités qui se présentent, d'en tirer un avantage concurrentiel. La stratégie détermine les grands axes pour atteindre un horizon. Ces axes fournissent les objectifs stratégiques sur lesquels chacun vient caler ses

ambitions budgétaires. Les managers des pays ou des produits, en fonction des axes stratégiques, proposent des développements pour leurs secteurs d'activité. La cohérence d'ensemble devra être réalisée au cours du processus de planification.

Une stratégie c'est d'abord une vision à long terme de l'entreprise. Où en sera l'entreprise dans 5, 10, 20 ans (en fonction de la nature de l'entreprise et du secteur d'activité)? Cette question appelle la réponse : «Voilà où nous voulons aller.» Puis c'est la déclinaison de cette vision en objectifs stratégiques : «Voilà comment nous allons y aller.»

La stratégie détermine un horizon autour d'un arbitrage entre les ambitions de l'entreprise, et la réalité de l'entreprise et celle du marché qui sont toutes deux évolutives. «Où voulons-nous aller» devient parfois «Où pouvons-nous aller?»

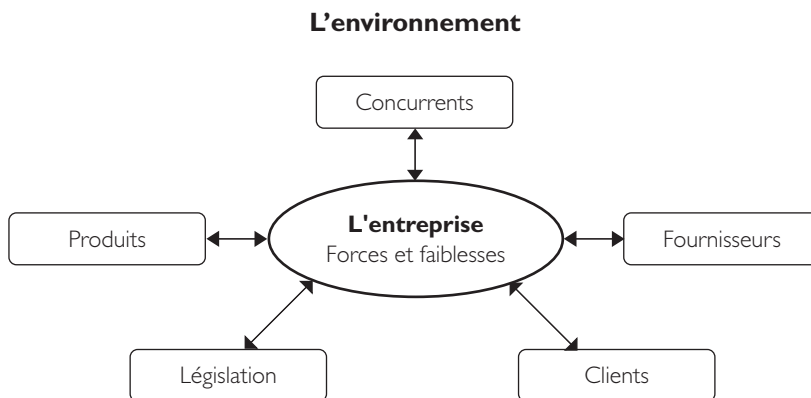
Le rôle de la direction

Beaucoup de choses peuvent se déléguer, la stratégie non. C'est à la direction de *fixer le cap* vers lequel l'entreprise doit aller. La direction doit indiquer l'horizon pour les opérationnels. Elle doit également *penser à long terme*, anticiper, repérer les opportunités et *contrôler* ponctuellement les avancées positives et les axes de progrès à accomplir via le reporting (voir chapitre 6).

COMMENT ÉTABLIR LA STRATÉGIE?

La définition d'une stratégie commence par :

- un diagnostic interne : les forces et les faiblesses de l'entreprise. Ce sont à la fois les hommes, les organisations, les moyens matériels et tous les actifs incorporels;
- une étude de l'environnement (que certains appellent un diagnostic externe) : les opportunités et les menaces de l'extérieur. Cette synthèse est fournie par une cellule de l'entreprise qui s'occupe de veille stratégique.



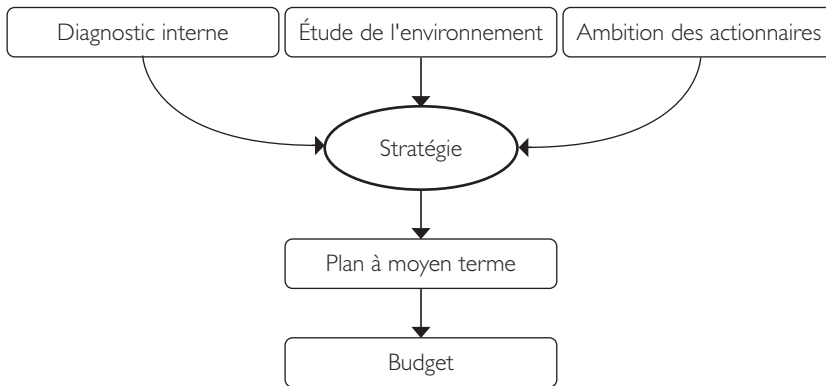
Il existe de nombreux outils d'aide à la décision mis au point par des cabinets conseils pour aider les managers à anticiper l'évolution de leurs activités. Pour simplifier outrageusement, tous ces outils reviennent à conseiller à l'entreprise de mener de front deux objectifs à long terme : réduire les coûts des anciens produits et innover dans de nouveaux produits et services. Tout ne peut pas se faire tout de suite. Les moyens financiers limitent les ambitions.

La stratégie sera différente selon chaque business unit, mais l'objectif de chaque BU sera l'accroissement de la rentabilité des capitaux employés (voir chapitre 2).

Pour le moyen et long terme, il s'agit d'investir dans les produits, les métiers, les pays les plus créateurs de richesse.

COMMENT DÉCLINER LA STRATÉGIE DANS LE TEMPS ?

En partant de la vision stratégique fondatrice du système prévisionnel, on peut établir deux niveaux de prévisions en plus du budget : le plan stratégique et le plan opérationnel.



Le plan stratégique tranche entre les différentes stratégies possibles; il indique les grandes orientations, le positionnement de l'entreprise; il peut anticiper des ruptures par rapport à l'existant; il alloue des moyens en masse.

Le plan opérationnel peut porter différents noms. Les prévisions à plus d'un an portent généralement le nom de plan : plan opérationnel, plan à moyen terme (PMT), business plan. Parfois, dans les grandes entreprises, des plans d'action pour l'ensemble de l'entreprise se superposent au plan opérationnel. Ils portent parfois des noms évocateurs comme : «Optimum X», «Société 2012»...

Le plan opérationnel a pour ambition de programmer l'application de la stratégie. Pour cela il chiffre des objectifs à atteindre (résultats, moyens) et alloue des ressources par secteurs. Il doit établir la meilleure combinaison possible des moyens pour atteindre les objectifs du plan stratégique.

C'est généralement dans le cadre du plan que se font les allocations de ressources pour les investissements majeurs. L'entreprise a-t-elle les moyens de ses ambitions? En hommes et en moyens matériels? Comment financer ces investissements? Toutes ces questions doivent avoir leurs réponses dans les plans opérationnels.

Sans financement, il n'y a ni projet économique, ni projet social. Toutefois on n'établit pas la stratégie en fonction de la rentabilité des investissements. La stratégie va au-delà de la rentabilité à court terme.

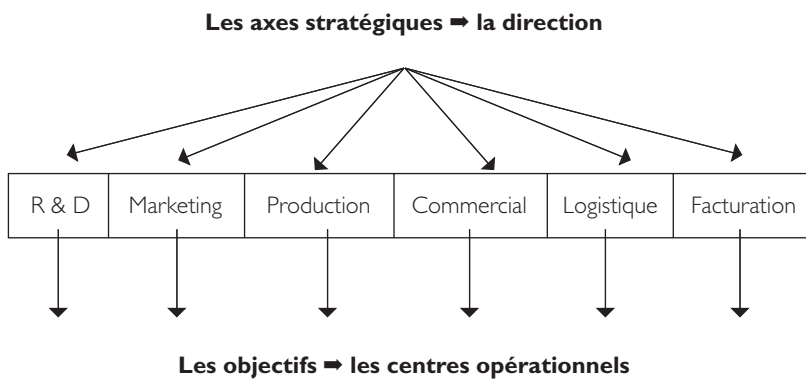
Elle va être segmentée dans l'espace et dans le temps :

- dans l'espace : on va répartir les ambitions de l'entreprise en BU (business unit), DAS (domaine d'activité stratégique), centres de profit, de charges, projets majeurs...
- dans le temps : il faut décliner l'échéance lointaine en objectifs à court terme pour les rendre concrets. Le budget est la première phase du plan opérationnel.

En conclusion, l'entreprise va se développer par une bonne mise en pratique de la vision stratégique. Il est indispensable que la stratégie soit communiquée dans ses grandes lignes à l'ensemble du personnel. Mettre en œuvre une stratégie, c'est tenter d'orienter le destin de l'entreprise au lieu de se laisser balloter au gré des vents contraires de la concurrence, des clients, de la législation... La stratégie peut être mise en pratique à travers la méthode des tableaux de bord équilibrés (voir chapitre 6).

COMMENT DÉCLINER LA STRATÉGIE AU STADE OPÉRATIONNEL ?

L'ambition de l'entreprise se décline par des axes stratégiques sur les différents centres de l'entreprise.



Chapitre 6

Balanced ScoreCard : les tableaux de bord équilibrés

Comment faire pour que chaque centre contribue par l'atteinte de ses objectifs au succès des objectifs stratégiques de l'entité? C'est au manager, avec l'aide de la gestion, de faire le lien grâce au budget entre les objectifs stratégiques et les objectifs opérationnels pour chacun des centres. Les objectifs des opérationnels seront d'autant mieux reliés aux objectifs stratégiques qu'un bonus sera lié à la réalisation des objectifs.

DÉFINITION ET INTÉRÊT DE LA NOTION

Depuis quelques années une technique théorisée par MM. Kaplan et Norton est pratiquée dans de nombreuses organisations sous le nom de Balanced ScoreCard (BSC) ou tableau de bord équilibré¹.

Les objectifs du BSC sont multiples :

- resituer l'action de chacun dans un cadre à long terme en rendant la stratégie plus opérationnelle, plus quotidienne pour les salariés;
- favoriser le consensus autour des orientations stratégiques;

1. Kaplan et Norton, *Balanced ScoreCard (BSC), Le tableau de bord prospectif*, Éditions d'Organisation, 1998.

- donner une cohérence d'ensemble aux tableaux de bord;
- réconcilier les tableaux de bord des opérationnels avec les objectifs financiers de l'entreprise.

Cette technique n'a pas pour objectif de bouleverser la gestion actuelle de l'entreprise. Il s'agit de clarifier et traduire la vision stratégique en axes stratégiques, puis de relier les objectifs de chacun des centres de l'entreprise aux objectifs stratégiques et montrer la cohérence des objectifs opérationnels avec les axes stratégiques.

Le BSC fournit, lors de l'entretien annuel, un outil de plus pour permettre à chacun de faire le lien entre son activité et les objectifs de l'entreprise.

Les indicateurs stratégiques

La déclinaison de la vision stratégique en objectifs à long terme, puis en indicateurs, se fait à travers quatre axes : la finance, les clients, les processus et l'apprentissage organisationnel. Les quatre axes ne doivent pas générer plus de quinze à vingt-cinq indicateurs, qui doivent se répartir régulièrement sur les quatre axes. Ces indicateurs sont ceux de la direction et deviennent les objectifs à long terme de toute l'entreprise. Les indicateurs du BSC doivent être réservés aux domaines qui fournissent à l'entreprise un avantage concurrentiel.

Voici les quatre axes¹ du BSC avec les indicateurs stratégiques correspondants :

- la finance : profit et rentabilité;
- les clients : satisfaction du client, part de marché...
- les processus : de l'innovation au SAV, gains de productivité;
- l'apprentissage organisationnel : les potentialités du personnel, les capacités des systèmes d'information, le climat social.

1. On peut utiliser plus de quatre axes ou niveaux. Pourquoi ne pas développer des axes concernant les concurrents, la veille technologique...?

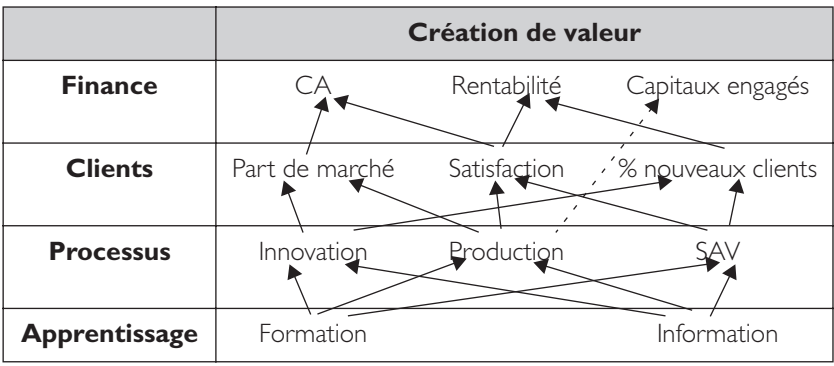
Le chaînage des objectifs et indicateurs, la chaîne de causalité

Chaque axe stratégique est en relation avec les autres, afin de réaliser la stratégie globale de l'entreprise. C'est une logique top-down : des objectifs stratégiques financiers on passe aux objectifs clients puis à l'amélioration des processus qui se déclinent sur les processus organisationnels.

Exemple

Pour optimiser la rentabilité des capitaux employés, il faut améliorer la satisfaction des clients. Pour cela, il convient de revoir certains processus, ce qui nécessite d'anticiper les compétences dont l'entreprise a besoin et de préparer le personnel aux changements et aux nouvelles tâches.

La mise en place des liens entre les différents niveaux oblige à se demander au niveau de chaque centre : « Pourquoi cet indicateur? Quel rapport avec la stratégie?¹ » L'intérêt réside surtout dans les questions à se poser et les réponses à fournir aux articulations entre les différents niveaux : comprendre pourquoi, en améliorant tel point, non seulement on est dans l'axe stratégique mais aussi en quoi il améliore le niveau supérieur.



1. La logique est, comme avec le BBZ (voir chapitre 20), de revenir à l'essentiel.

Deuxième partie

DE LA MISSION AUX INDICATEURS

Les quatre temps du budget d'un centre :

- définir la mission;
- fixer des objectifs;
- négocier des moyens;
- trouver des indicateurs.

Le but de l'entreprise est de vendre un produit ou un service. Pour cela il y a différentes activités à réaliser : constituer l'offre, vendre, livrer, facturer... Ces activités sont accomplies par des personnes. Lorsque l'entreprise grandit, ces personnes s'entourent d'équipes. Ces équipes prennent le nom de centres (ou sections, départements...).

Les produits ou les clients vont peut-être se multiplier et l'entreprise travaillera par division. Au sein de chaque division (ou SBU, ou DAS), on retrouvera les centres, dont les missions seront identiques mais qui traiteront de produits différents ou s'adresseront à des clientèles différentes.

À ces centres (développement, production, vente...) le propriétaire ou ses représentants, c'est-à-dire la direction, confèrent des missions. Les objectifs reprennent chaque mission en la détaillant et en ajoutant aux objectifs récurrents liés à la mission des objectifs ponctuels.

L'entité qui veut s'agrandir va développer une vision à long terme : la stratégie. Pour atteindre l'horizon stratégique, la direction va fixer des objectifs à chacun des centres pour faire plus et mieux. Pour remplir la mission et atteindre ces objectifs ambitieux, il faut des moyens en hommes, capitaux...

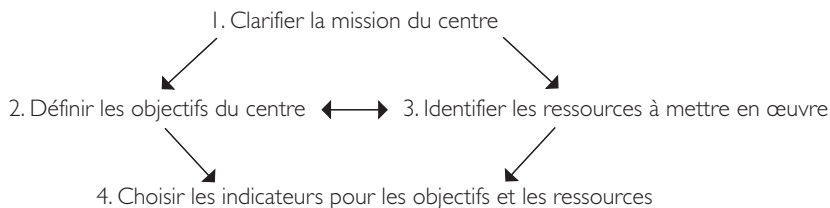
La mission est remplie si les objectifs sont atteints. Pour savoir si les objectifs sont atteints, on anticipera les résultats : ce sont les indicateurs. Les indicateurs réunis dans les tableaux de bord montreront si l'objectif est atteint.

Attention au vocabulaire

Selon les entreprises, les secteurs d'activité et la culture d'entreprise, le vocabulaire change. Un mot aura un sens qui sera différent du sens utilisé dans l'entreprise voisine. Le jargon technique déteint sur le vocabulaire de la gestion. Dans les entreprises multiculturelles les choses se compliquent encore. Le recours au jargon anglo-saxon n'arrange pas toujours les choses, car, selon les entreprises, les concepts qui sont derrière les mots peuvent être différents. Enfin, la multiplication des sigles obscurcit les choses.

D'où la nécessité d'un lexique commun dans chaque entreprise (on parle souvent de bible!), qui donne la définition des mots employés en gestion. La validation du vocabulaire est une des tâches du contrôle de gestion.

Établir un budget, c'est facile. Il suffit de :



Chapitre 7

La mission de l'entité

Résumé

Une mission peut se décliner en activités.

Une unité d'œuvre permet la mesure de la performance d'une activité. Elle caractérise l'activité du centre, de l'entreprise, du métier, du projet.

L'utilisation d'unités d'œuvre facilite la budgétisation.

QUELLE EST LA MISSION?

Une mission est une tâche d'un ordre supérieur à accomplir. La mission est propre au centre. Elle définit le centre. Elle est intemporelle. Elle peut être résumée par un verbe.

Voici quelques exemples de missions : livrer, vendre, développer, régler les fournisseurs, satisfaire aux obligations comptables légales.

Deux centres dans l'entreprise ne peuvent pas avoir la même mission sur le même périmètre géographique. Un centre qui aurait deux missions devrait prioriser l'une par rapport à l'autre. Une mission est déclinée en objectifs opérationnels annuels.

Voici un exemple :

- Mission : livrer.
- Objectif : optimiser la chaîne logistique en termes de coûts et de satisfaction clients.

Définir la mission permet de définir des objectifs pour le centre et de revenir parfois à l'essentiel. L'*activité* est la réalisation de la mission ou d'une partie de la mission. Par exemple : facturer est une mission et une activité.

Les activités sont regroupées par centres. Ainsi, facturer est une activité qui peut être regroupée dans le centre : comptabilité clients, même si elle est présente sur trois sites différents. Ce centre peut avoir d'autres activités à accomplir, par exemple recouvrer les créances clients.

Les activités s'enchaînent pour former un processus. Par exemple, l'activité «facturer» fait partie du processus satisfaction de la demande clients. Ce processus comprend aussi le marketing, la vente, la logistique.

COMMENT MATÉRIALISER LA MISSION D'UN CENTRE ?

La définition d'une unité d'œuvre peut permettre de matérialiser l'activité du centre.

À quoi sert le centre? Quelle est sa valeur ajoutée? Comment participe-t-il à la création de valeur de l'entreprise? Quels sont les produits, les actes tangibles que le centre vend?

Même si les clients du centre sont des clients internes, il faut savoir matérialiser, rendre concrète la mission, les activités, et les vendre aux clients (et accessoirement au supérieur lors de l'entretien de fin d'année).

Les activités liées à un produit sont favorisées pour trouver des unités d'œuvre concrètes : nombre de pièces traitées, mètres carrés... Les stocks aident à établir des unités d'œuvre. À l'inverse, les fonctions de

support et les fonctions d'encadrement peinent à déterminer des unités d'œuvre qui synthétisent leurs activités.

Une *unité d'œuvre* caractérise l'activité du centre, de l'entreprise, du métier, du projet. Elle se doit d'être concrète. Plus l'unité d'œuvre est concrète, plus elle est physique, plus elle est compréhensible par l'ensemble de l'entreprise et plus elle est utile et fédératrice pour une équipe.

Déterminer une unité d'œuvre et communiquer à son sujet est fortement mobilisateur. Chacun doit pouvoir relier son unité d'œuvre à la stratégie de l'entreprise. Chaque métier a son unité d'œuvre. Il peut y avoir de nombreuses unités d'œuvre dans une même entreprise.

Voici quelques exemples d'unité d'œuvre :

- Pour le commercial : le CA de la semaine, le nombre de clients visités, le nombre de commandes signées, le montant des prises de commande.
- Pour le responsable du bureau d'études : le nombre d'heures vendables pointées par jour.
- Pour l'opérateur : le nombre de pièces bonnes.
- Pour le livreur ou le ramasseur de fonds : nombres de points de relevés journaliers, de conteneurs traités, de dossiers traités, de personnes gérées, de tonnes-kilomètres transportées, de voitures transportées, de mètres carrés carrelés.

Les données monétaires peuvent être une unité d'œuvre pour quelques métiers, par exemple pour les commerciaux. Chacun doit pouvoir relier son unité d'œuvre à la stratégie de l'entreprise.

Attention, parfois l'unité d'œuvre d'un centre est la preuve d'un dysfonctionnement ailleurs.

Voici un autre exemple : Je travaille au service rebuts-retouches, je rectifie les pièces fausses. Mon unité d'œuvre est le nombre de pièces retouchées. Plus je travaille et plus je justifie mon activité, mais il est difficile de lier mon activité au bon fonctionnement de l'entreprise. L'ambition de l'entreprise est de faire disparaître mon poste en réduisant la non-qualité en amont.

Les ressources ne peuvent pas être des UO, à moins de vouloir pousser à la dépense. « Nous avons dépensé plus que ce qui était prévu, donc nous sommes utiles » est un argument que ne comprend pas vraiment la direction financière.

Une unité d'œuvre doit évoluer. Elle n'est pas éternelle.

LES UNITÉS D'ŒUVRE ET LE BUDGET

L'unité d'œuvre est un indicateur synthétique. Une unité d'œuvre permet de gagner du temps dans la budgétisation et de rendre rapidement concrets les objectifs. On pourra ainsi fixer un objectif simple à un centre en lui demandant d'accroître le nombre d'unités d'œuvre à réaliser l'an prochain, avec un coût d'unités d'œuvre connu.

Exemple : accroître le nombre d'heures de 20 % pour un coût unitaire stable, en réduisant les délais de mise à disposition de 15 %, avec un coefficient de satisfaction clientèle de plus de 95 %.

Chapitre 8

Les objectifs

Résumé

Un objectif est un résultat à atteindre pour une personne ou une équipe dans un délai donné avec des moyens limités et définis.

Les objectifs sont au cœur du système budgétaire. Ils sont à la fois contraignants et stimulants.

Un objectif s'adresse à une personne ou à une équipe. Il précise :

- l'activité à accomplir, le résultat attendu;
- les actions principales à réaliser pour atteindre le résultat;
- les ressources à engager;
- le délai de réalisation;
- les indicateurs qui permettent de constater l'atteinte de la performance.

DÉFINITION

L'objectif porte sur une activité à accomplir

Les objectifs stratégiques sont déclinés de la direction par la voie hiérarchique auprès des opérationnels lors de la procédure budgétaire.

Chaque centre doit avoir ses objectifs d'activité. Puis les objectifs individuels sont attribués lors de l'entretien de progrès que chacun doit avoir avec son hiérarchique. Pour que cet entretien soit générateur d'idées et de progrès, il est grandement préférable que la démarche soit top-down, c'est-à-dire que votre hiérarchique ait eu lui-même son entretien! Mais il n'est pas interdit d'être une force de proposition sur les objectifs.

L'objectif doit être positif et atteignable. Un objectif négatif ou trop ambitieux est démotivant.

Exemple pour le service commercial

Objectif : augmenter le CA, à court, moyen et long terme. Pour cela :

- accroître de 20 % le nombre de visites faites chez les clients;
- être présent et proactif au salon de Lyon (indicateur : nombre de contacts pris);
- lancer un mailing à partir du fichier clients (indicateur : taux de retour de x %);
- embaucher un(e) assistant(e) commercial(e).

Trop d'objectifs sèment la confusion. Quelques objectifs bien choisis valent mieux qu'une pléthore d'objectifs inutiles qui rassurent la hiérarchie mais troublent l'utilisateur.

Les objectifs de performance doivent se traduire par des résultats tangibles. Par exemple, entre la commande du client et la mise à disposition du produit fini au quai de débarquement chez le client, il se passait 9 jours en moyenne l'an passé. À la fin de cette année, le délai doit tomber à 3 jours.

L'objectif peut être détaillé

Parfois les objectifs de second rang ou les variables d'action déclinent l'objectif principal en explicitant les axes de progrès qui vont être utilisés. On peut les assimiler parfois à des plans d'action.

Exemple

Objectif principal du secteur commercial Sud-Ouest : développer notre implantation commerciale et atteindre un CA moyen de 30 % supérieur à celui de l'an passé, en gardant le même taux de marge brute.

Variables d'action ou objectifs de second rang mis en place pour atteindre l'objectif principal :

- atteindre les parts de marché suivantes sur les produits x, y, z;
- atteindre un CA de x € sur le produit zzz;
- stabiliser la marge brute pour notre secteur et réduire les charges commerciales de 3 % pour que ces dernières ne dépassent pas 17 % du CA.

Les ressources à engager

À ces objectifs d'activité sont liés des moyens. La négociation sur les moyens et les délais de réalisation donne lieu à des navettes. C'est souvent par l'octroi de moyens que les objectifs peuvent être atteints.

«Je ne pourrais atteindre mes objectifs que si j'ai tel ou tel moyen supplémentaire. Sinon, je devrai revoir mes objectifs à la baisse et sacrifier telle ou telle tâche, ou les accomplir en mode dégradé, ou les remettre à plus tard.»

Le délai de réalisation de l'objectif

Le délai est généralement sous-entendu et, sauf cas spécial, c'est l'année budgétaire.

Les indicateurs permettent de constater l'atteinte de la performance

Parfois l'objectif inclut aussi une mission et un indicateur!

Par exemple, vous devez vendre 2000 tonnes de produits x et 3000 tonnes de produits y au prix des cours de la bourse de Londres, plus 20 % avec le

même budget de frais commerciaux que l'an passé. Votre initiative se résume à trouver les moyens, les variables d'action qui permettent d'atteindre cet mission-objectif-indicateur.

Exemple

Pour un centre d'achats-approvisionnement-logistique.

Objectifs :

- fournir à temps les matières, composants, produits finis, respecter des délais;
- optimiser les flux logistiques (coûts, délais, qualité).

Actions à mener :

- qualifier les fournisseurs (par rapport aux cahiers des charges);
- contrôler le niveau des stocks (mini);
- diminuer les coûts d'achat, de stockage, de livraison;
- réadapter la procédure achat pour réduire les délais;
- repenser l'organisation des livraisons pour réduire les délais;
- avoir un état des stocks exact.

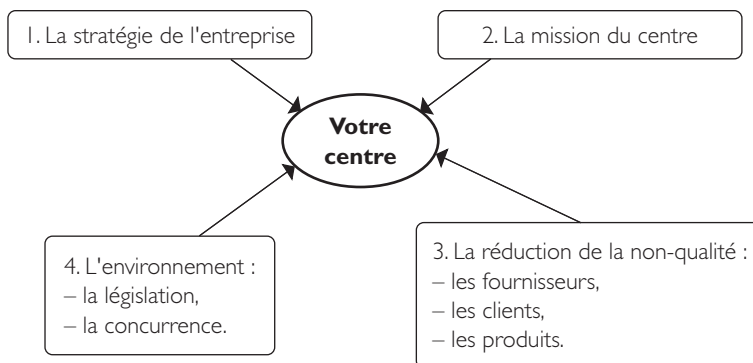
Ressources : personnel, zones de stockage, matériel de manutention, consommable...

Délais : certains objectifs sont intemporels. Qualifier les fournisseurs, contrôler le niveau des stocks, diminuer les coûts d'achat; c'est de la routine. Les autres objectifs de second rang comme réadapter la procédure achat, repenser l'organisation des livraisons, avoir un état des stocks exact vont demander un délai qui est à fixer en fonction des moyens qui seront accordés ou non et de la pression de la hiérarchie.

Indicateurs : ils seront pour la plupart binaires (oui ou non). L'objectif de second rang a été atteint ou non dans les délais avec le niveau de qualité requise. Pour le troisième objectif, on pourrait fixer un pourcentage de gain financier obtenu et de délai de paiement.

DÉTERMINATION D'UN OBJECTIF

Les quatre sources de création d'objectifs



Se référer aux axes stratégiques déclinés

La stratégie se décline par la voie hiérarchique.

Revenir à la mission du centre

Reprendre les activités fondamentales qui correspondent à la mission de chaque centre. Par exemple, augmentation du CA pour les commerciaux. Pour mieux remplir sa mission, le responsable de l'entité prend l'initiative de développer tel ou tel point : combler des faiblesses ou développer des forces à partir du diagnostic du centre, anticiper les goulots d'étranglement, les tensions internes.

Réduire la non-qualité

L'approche clients-fournisseurs est une des méthodes pour mieux remplir la mission du centre. C'est aussi une des méthodes pour analyser un processus.

	Nos fournisseurs	Notre centre	Nos clients
Flux matières	Ils nous fournissent (in put)	Activité : transformation, revente...	Nous leur fournissons (out put)
Flux d'informations	Nous exprimons nos besoins auprès de nos fournisseurs	Amélioration de la performance	Nos clients nous expriment leurs besoins

- les fournisseurs internes ou externes qui changent leurs méthodes. Par exemple, le client exige des réductions de coût de 30 % en 3 ans;
- les clients qui deviennent plus exigeants : améliorer la qualité en réduisant la non-qualité. Les clients sont les principaux fournisseurs d'objectifs. Les désirs des clients ne sont pas des ordres, ils auront à être examinés, chiffrés avant d'être pris en compte. Les malfaçons, la non-qualité, les réclamations clients qui sont considérées comme des cadeaux par certains. C'est une source d'information importante pour progresser.

La démarche clients-fournisseurs a aussi ses limites :

- Cette technique est surtout productive quand l'intérêt de l'entreprise est clairement visible pour chacun, sinon on risque de dépenser beaucoup d'énergie en interne et d'oublier le véritable besoin du client final.
- Les clients et fournisseurs en interne ne sont pas de vrais clients ou fournisseurs. Un arbitrage de la direction vient fausser le jeu

des négociations. Un client non satisfait change de fournisseur; c'est rarement le cas en interne dans l'entreprise.

Attention : le mieux est l'ennemi du bien

L'entreprise peut se mettre en difficulté en faisant de la surqualité ou en réduisant les délais alors que le client n'est pas prêt à acheter ces évolutions. La réduction des coûts peut dégrader l'image de marque si elle se traduit par une dégradation des délais ou de la qualité. Certaines sociétés américaines, après avoir obtenu des prix prestigieux de qualité, ont connu de graves difficultés financières parce qu'elles ne pouvaient pas facturer aux clients cette qualité dont ils n'avaient que faire.

S'adapter à l'environnement législatif

Une nouvelle loi ne permet plus de poursuivre l'activité dans les conditions actuelles.

Par exemple, la reprise des anciens appareils, le retraitement des emballages. Que faire? Comment faire?

COMMENT TROUVER DES IDÉES POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS?

Copier les meilleurs

On peut adopter les bonnes pratiques (best practices) des concurrents, des confrères, voire d'entreprises dans des secteurs différents : développer la pratique du benchmarking ou faire de l'intelligence économique.

Par exemple, pour un constructeur automobile, réduire le temps de développement d'un nouveau véhicule en prenant exemple sur le meilleur des concurrents.

La pratique des coûts cibles (target costing) consiste à fixer un objectif de coût pour une tâche ou pour un processus donné et fixer un délai de réalisation pour atteindre ce coût idéal.

Développer la créativité de l'entreprise, de l'équipe

On s'y attellera en coordination avec l'équipe, par exemple par la méthode de résolution de problème; après une discussion avec le hiérarchique; après une intense réflexion face à soi-même!

Augmenter quantitativement les moyens financiers

C'est souvent inévitable aux yeux des opérationnels, rarement aux yeux de la direction.

Quelques questions annexes

Peut-on avoir des objectifs contradictoires?

Les objectifs contradictoires sont le lot quotidien des gens qui ont des responsabilités, quel que soit leur niveau hiérarchique. Il faut savoir parfois arbitrer entre la réduction des coûts, celle des délais et l'amélioration de la qualité.

Par exemple, objectifs : livrer la production dans les meilleurs délais aux coûts les plus faibles.

Peut-on partager les mêmes objectifs d'activité?

Il suffit de trouver les indicateurs qui conviennent à chacun. L'accroissement de la marge brute dépend essentiellement des commerciaux et des acheteurs. La réduction des délais de mise à disposition des produits dépend de nombreux intervenants.

Peut-on négocier des objectifs comportementaux?

Des objectifs de progrès comme être plus aimable avec la clientèle, améliorer l'ambiance du bureau... peuvent être des objectifs à condition qu'ils se traduisent par des indicateurs chiffrés...

Chapitre 9

Les indicateurs

Résumé

Un indicateur est une donnée chiffrée qui est rapprochée d'une référence.

L'indicateur permet de constater un écart et de réagir si besoin.

Les indicateurs sont regroupés en tableaux de bord.

À chacun ses indicateurs.

Les indicateurs qui nous intéressent ici et qu'on retrouve dans les tableaux de bord sont des indicateurs de pilotage, de performance. Ils reflètent l'atteinte ou non des objectifs qu'on s'est fixés et sur lesquels on s'est engagés. Toutes les entités peuvent utiliser des indicateurs. Les indicateurs seront plus ou moins développés et orientés différemment selon les organisations.

- Dans les toutes petites entreprises, les indicateurs sont non dits et non écrits mais présents à l'esprit de chacun.
- Dans les organisations à but non lucratif, on trouve également des indicateurs. On ne mesure pas la rentabilité mais la bonne utilisation des fonds reçus.
- Les indicateurs sont présents aussi dans les entreprises de services, comme dans les entreprises industrielles.

L'élaboration des indicateurs demande un peu plus d'imagination dans les entreprises de services que dans les entreprises industrielles, mais leur utilisation est fondamentale pour la gestion de toute activité.

Une SSII, une entreprise de gardiennage, un artisan vendent des heures de travail. Le support n'est pas toujours tangible. Il n'y a pas toujours de stocks. Il est toutefois indispensable de budgéter l'activité et d'en suivre la réalisation par des indicateurs.

LES BONS INDICATEURS

Ils sont individuels et permettent de réagir

Il n'y a pas de bons indicateurs dans l'absolu. Il n'y a que de bons indicateurs pour *vous* en ce moment! Les indicateurs de performance reflètent l'activité de la personne ou d'un centre d'activité. Ils permettent de développer la responsabilité et de piloter l'activité.

Les bons indicateurs permettent de réagir. Ils reflètent une réalité sur laquelle *vous* pouvez agir. Ils permettent de se situer par rapport aux engagements de réalisation des objectifs et de l'utilisation des ressources mises à disposition. Ils alertent lorsqu'un écart apparaît entre le prévisionnel et la réalité. Ils permettent la réaction la plus rapide et la plus appropriée possible. On parle aussi parfois de clignotant.

À chacun ses objectifs et ses indicateurs, du DG à l'opérateur

Il paraît évident à tout le monde que l'opérateur n'a pas à avoir les indicateurs du P-DG, mais le P-DG n'a pas non plus à connaître les indicateurs de l'opérateur... Comment le P-DG peut-il intervenir sur le coefficient de rebuts-retouches dans un atelier de l'usine de Montbrison?

Pour obtenir une gestion au juste nécessaire, il est indispensable de mettre les indicateurs au juste niveau de responsabilité pour agir ou réagir au plus tôt. Tout le monde a droit à ses indicateurs, pour que chacun puisse exercer sa responsabilité pour une meilleure réactivité.

Ils sont toujours chiffrés

Ils peuvent prendre toutes les formes : indicateurs simples, ratios... Les indicateurs peuvent être de toutes natures selon le secteur d'activité : financiers, matériels... mais ils doivent être chiffrés.

Les indicateurs chiffrés, factuels, évitent l'affectif, le ressenti, l'écueil de l'arbitraire, le feeling, peu propices à la prise de décision. Pour réagir, il faut partir d'un écart qui ne peut se calculer qu'entre deux chiffres. Aussitôt constaté, aussitôt utilisé pour des plans d'action.

Si on ne peut pas déterminer d'indicateurs pour un objectif, c'est que l'objectif n'est pas clair. Il est par exemple difficile de trouver des indicateurs d'ambiance, liés au relationnel.

Ils sont faciles à établir, économiques et simples

Ils doivent être efficaces¹, ils ne doivent pas être coûteux à suivre et ils doivent dire l'essentiel. Ils sont simples à comprendre, simples à mesurer et à utiliser, faciles et rapides à établir et à suivre, élémentaires, fidèles, objectifs pour éviter les interprétations multiples.

Ils doivent mettre en évidence les facteurs clés de succès (Keys Factor of Success, KFS) pour celui qui les négocie. Ils ne doivent pas être objet de discussion après avoir été choisis. Il est indispensable d'avoir un système d'information qui ne prête pas à discussion.

1. Efficacité : obtenir un résultat maximum avec une économie de moyens.

Ils sont fixés pour un certain temps

Un indicateur a une date de péremption, sa validité est limitée dans le temps.

L'indicateur mesure la réalisation de l'objectif dans un temps : le mois, le trimestre, la fin du projet...

COMMENT ÉTABLIR LES INDICATEURS ?

Les acteurs

Un indicateur s'établit lors d'une négociation entre le responsable hiérarchique, l'intéressé et le contrôle de gestion qui chiffre et entérine. L'intérêt de l'indicateur doit être évident pour toutes les parties : celle qui a délégué, comme celle qui l'utilise.

Il va de soi que l'intéressé ne peut pas se fixer lui-même ses propres indicateurs.

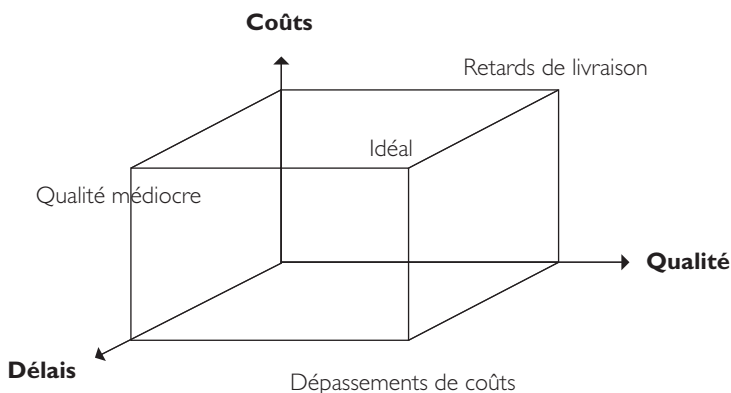
Le processus de suivi des indicateurs doit être franc et clair. L'utilisation que pourra faire la hiérarchie de l'indicateur devra être nette.

Les critères de réussite : la qualité, le coût, le délai

Les indicateurs se rattachent toujours directement ou indirectement à trois critères : les spécifications (la qualité requise), les délais, les coûts.

Il est relativement aisé d'atteindre deux objectifs sur trois et de négliger le troisième.

Si deux critères sur trois sont atteints...



LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS POUR DÉTERMINER UN INDICATEUR

La détermination d'un indicateur a lieu en deux temps : le choix de l'indicateur; la détermination de la valeur à atteindre pour chaque indicateur sélectionné.

Par exemple, l'indicateur, c'est le CA; les 400 M€, c'est le montant à atteindre.

Dans le langage courant, il y a confusion entre les deux termes. Quand on parle d'indicateur; on parle de la valeur à atteindre.

Trouver les références sur lesquelles s'appuyer pour progresser

Voici différentes références :

- Le niveau atteint lors de la dernière période. Quel challenge se fixer par rapport à cet historique, en s'aidant éventuellement d'études prévisionnelles?

- Le niveau de réussite des meilleurs du secteur dans le groupe (s'il s'agit d'une grande société) ou à l'extérieur.
- Une référence externe. Par exemple, le cours de la matière première à la bourse de Londres. Un chiffre seul n'a aucun intérêt, s'il n'est pas comparé à une référence.

Exemple

La machine A a été utilisée 50 heures. C'est une information intéressante si on sait que le mois dernier 60 heures ont été nécessaires pour la même tâche.

Les ventes s'élèvent ce mois-ci à 700 K€. C'est une information importante si on sait que l'an passé, sur la même période, le CA était de 600 K€.

L'entreprise a déjà consacré 500 heures au projet A. C'est une information utile si on sait que le temps alloué au projet est de 2000 heures.

Trouver la base de données dans laquelle figurera la référence chiffrée

En choisissant un indicateur, il faut penser au suivi. Peut-on suivre cet indicateur? C'est une limite contraignante si le système d'information n'est pas optimal.

Limiter le nombre d'indicateurs pour suivre un objectif

L'idéal est un indicateur binaire : oui/non. L'objectif est atteint ou pas. Les données qui figurent dans le tableau de bord sont choisies. Un tableau de bord ne peut pas tout comprendre. Trouver les bons indicateurs évite de les multiplier.

Ne pas dépasser cinq indicateurs majeurs parmi les indicateurs de son activité semble être la norme par centre.

Ordonner les indicateurs pour établir les tableaux de bord

Un tableau de bord est un regroupement d'indicateurs (voir chapitre 25).

LES DIFFÉRENTS TYPES D'INDICATEURS

Un indicateur particulier : le ratio

Un ratio est un rapport entre deux données : CA/m^2 , tonnes/effectifs, nombre de clients traités par jour... Tout le monde raisonne en ratios sans le savoir.

Exemples

- N° 1 : le CA par vendeur :
 - CA total de la période : 10 500 K€
 - Nombre de vendeurs : 3
 - CA par vendeur : $10\,500 / 3 = 3\,500$ K€
- N° 2 : le coût des achats = total des charges du service achats / achats hors taxes = y % des achats
- N° 3 : les frais commerciaux = total des charges commerciales / CA = x % du CA

On utilise très couramment les ratios pour établir un prébudget. Par exemple, pour anticiper les charges commerciales de l'année à venir, on peut reprendre le pourcentage de charges commerciales de l'année dernière et appliquer ce pourcentage au CA prévisionnel.

L'an dernier le ratio était de :

- Charges commerciales : 600 M€; CA : 3 000 M€
- Les charges commerciales représentaient : 20% du CA = $600\text{ M€} / 3\,000\text{ M€}$

Les charges commerciales comprennent toutes les charges de l'activité commerciale : salaires, primes, charges sociales des salariés + frais de missions et réceptions + frais de déplacement + publicité et promotion + toutes les autres charges engagées par les commerciaux.

Si le CA prévisionnel est de 3 400 M€ cette année, les charges commerciales devraient être, avant optimisation, de : $3\,400\text{ M€} \times 20\% = 680\text{ M€}$.

Les indicateurs financiers et les indicateurs physiques

Les indicateurs financiers n'ont pas à apparaître là où la réalité est plus facile et plus rapide à appréhender sous forme d'indicateurs physiques. L'indicateur physique est le premier niveau de mesure de l'activité. Il fait souvent référence à une unité d'œuvre : nombre de tonnes vendues, nombre de repas servis, mètres carrés nettoyés, nombre de visites effectuées... Les indicateurs qui mesurent l'utilisation des moyens ne donnent aucune information sur l'atteinte de l'objectif.

Les indicateurs physiques sont transformés en indicateurs financiers pour permettre les comparaisons, les consolidations et la communication externe. Toutefois, un minimum d'indicateurs financiers doit pouvoir être compréhensibles par l'ensemble de l'entreprise : le CA, le résultat net (base de la participation), le résultat d'exploitation (ou la marge opérationnelle) qui est souvent la base de l'intéressement.

Les indicateurs internes et les indicateurs externes

Dans une entreprise de fabrication de miroirs, une machine trop bien réglée repérait des défauts invisibles à l'œil humain et cassait des vitres sans aucun défaut apparent pour l'homme. Parfois les indicateurs sont de même nature, ils mettent en relief des malfaçons invisibles pour le client. Les redresser fait plaisir, coûte cher et ne sert à rien.

Le client ne s'intéresse qu'au résultat final. C'est l'indicateur «qualité externe perçue par le client» relevé chez les constructeurs automobiles.

Le client n'achète pas des coefficients de rebut, des heures de travail... Il ne connaît que le prix fixé, la qualité qu'il souhaite acheter et le délai entre sa demande et la satisfaction de la demande.

Exemple de délai interne : le temps moyen séparant une modification sortie du bureau d'études de sa prise en compte en production.

Exemple de délais externes :

- le temps de réponse à une demande de renseignements;
- le temps nécessaire pour répondre de façon argumentée à une réclamation;
- le délai entre une demande de devis et la réponse à cette lettre.

Des indicateurs simples, synthétiques, pondérés...

Un indicateur *simple* rend compte de l'évolution d'un élément. Par exemple, le nombre d'heures passées par les techniciens sur tel projet par rapport au budget, le nombre de pièces x en stock par rapport à un objectif de y.

Un indicateur *synthétique* rend compte de plusieurs évolutions en même temps.

Exemples : La valeur du stock, c'est un volume multiplié par des coûts unitaires. C'est l'augmentation à la fois de la quantité en stock et du coût unitaire de chaque produit.

L'évolution de la masse salariale, elle, peut avoir pour origine différentes raisons : évolution du nombre de personnes, évolution des salaires, des primes de départ...

Ces indicateurs de performance synthétiques sont destinés à des personnes qui peuvent agir sur les différents composants du paramètre. Donc, globalement, ils s'adressent à des managers. Ces indicateurs sont

très souvent financiers. Pour être exploités, ils doivent être déconsolidés, afin que l'on retrouve la composition des différents éléments.

Un indicateur *pondéré* tient compte de la difficulté de la tâche. Dans certains cas l'unité d'oeuvre est trop globale pour être significative, il faut pondérer les tâches. Certaines tâches sont faciles et demandent peu de temps et de compétences, pour d'autres c'est l'inverse.

Exemples : la surveillance d'un parc de machines, le règlement des dossiers litigieux, les soins à apporter aux malades.

Selon les cas un coefficient sera affecté à chaque opération en fonction de la difficulté et du temps passé.

Peut-on partager ses indicateurs?

Un indicateur peut être destiné à plusieurs interlocuteurs ou centres si les objectifs sont communs, mais partager un indicateur est toujours délicat. Plus on peut segmenter ces indicateurs globaux en indicateurs partiels destinés à chacun des stades du processus, mieux cela vaut.

Les indicateurs synthétiques d'un processus sont des indicateurs partagés. Par exemple, la réduction des délais de la supply chain.

LES LIMITES DES INDICATEURS

Les indicateurs mesurent ce qu'on leur demande de mesurer

Ce qui n'est pas mesuré n'existe pas! Seul ce qui est mesuré est suivi.

Certains éléments intéressants sont laissés de côté parce que les indicateurs n'ont pas encore été repérés ou utilisés, comme les investissements intangibles.

Certains indicateurs sont parfois fournis parce qu'ils sont aisés à établir mais ils ne présentent aucun intérêt pour celui qui les reçoit.

Les indicateurs de l'intangible restent à découvrir

Pourtant ils mesurent la partie la plus créative et souvent l'avenir de l'entreprise. Il n'est pas toujours facile de trouver des indicateurs pour des activités de service pur ou pour des activités de support, de management, de recherche, de formation. La bonne utilisation de moyens n'est pas garante du résultat.

Les indicateurs ne prennent pas de décisions à votre place

Les indicateurs informent. Les indicateurs sont des aides à la prise de décision.

Si l'atteinte d'un indicateur peut enclencher une prise de décision, il devient un automatisme.

Les indicateurs ne sont pas prédictifs

Les indicateurs ne font que parler du passé.

Dans certaines entreprises, on cherche des indicateurs avancés qui permettraient de prendre une avance sur les commandes, le cycle de production... Les indicateurs que l'on considère aujourd'hui comme des indicateurs avancés concernent généralement le CA. Ils relèvent parfois de l'intuition et doivent être rationalisés pour être crédibles.

En connaissant bien le secteur d'activité et en ayant mis en place une veille technologique efficace, on obtiendra une vision large et plus perçante.

LES INDICATEURS DE REPORTING

L'objectif du reporting est de montrer à la direction que le système est sous contrôle. C'est-à-dire que la réalité que connaît l'entreprise est proche des prévisions et ambitions budgétaires.

Des indicateurs synthétiques de reporting sont fournis à la direction par les gestionnaires. On parle de reporting (en français, reddition des comptes) au sens étroit quand le tableau de bord est transmis à la direction générale. Au sens large, il s'agit du système d'information chiffré et formel de l'entreprise.

Par définition cette remontée d'informations n'est pas suivie d'un retour. Quand des explications complémentaires sont demandées, c'est rarement bon signe.

Quelques thèmes classiques du reporting

Voici quelques thèmes récurrents :

- les prises de commandes de la période et le carnet de commande;
- le CA et les marges par familles;
- le résultat;
- les investissements;
- les capitaux employés;
- les effectifs;
- le suivi des projets majeurs;
- le suivi de la qualité;
- des indicateurs de production.

Le tableau de bord n'est pas le seul système d'information de la direction générale. Les chiffres des tableaux de bord ne sont souvent qu'une confirmation des intuitions de la direction. Le tableau de bord les valide et appuie les prises de décision par des données chiffrées.

Chapitre 10

Une chaîne d'objectifs et d'indicateurs

LES DIFFÉRENTS NIVEAUX D'OBJECTIFS

Imaginons un cargo en pleine mer.

L'équipage de ce cargo comprend, entre autres, un chef mécanicien et un capitaine. À terre un armateur décide du port de débarquement pour optimiser la vente de la cargaison.

Chacun a ses objectifs et ses indicateurs. Le chef mécanicien a la responsabilité des machines, son objectif est d'éviter qu'elles ne tombent en panne. Le capitaine doit optimiser les temps et les coûts de transport. L'armateur a pour ambition d'améliorer la rentabilité des capitaux investis par les propriétaires.

Mais il ne faut pas tout mélanger : le capitaine n'a pas à choisir le port de débarquement, l'armateur n'a pas à donner de conseils au chef mécanicien pour entretenir ses machines.

UN BUDGET EST UNE CASCADE D'OBJECTIFS

Des objectifs globaux, stratégiques et à long terme de l'entreprise seront définis pour chaque centre en cascade par fonctions et par la voie hiérarchique.

À chacun son métier, son champ d'action, ses objectifs et ses indicateurs. En fonction de son champ d'activité et de son degré de responsabilité, chacun participera à la réalisation des objectifs d'un ordre supérieur et ainsi de suite jusqu'à la réalisation des objectifs stratégiques.

Si l'on reprend l'exemple ci-dessous, un objectif pour le capitaine est de respecter le rythme de fonctionnement des machines et une des causes de retard est une panne des machines. Éviter les pannes machines est un objectif pour le responsable de la maintenance.

En entretenant correctement les machines, le chef mécanicien contribuera à la bonne marche du bateau et participera ainsi à l'optimisation des capitaux investis par les armateurs, via l'optimisation des temps de transport.

Toutefois si on veut optimiser l'efficacité de l'ensemble, il faut que chacun connaisse les objectifs d'un ordre supérieur pour que son action quotidienne prenne du sens (voir chapitre 6).

Exemple : le responsable de la maintenance doit savoir quel est l'objectif du directeur. Ça donnera du sens à son activité et ça lui servira de boussole au cas où il y aurait confusion entre ses différents objectifs.

LES OBJECTIFS ET LES INDICATEURS S'ENCHAÎNENT

Un indicateur pour une personne est un objectif de performance pour une autre. Un des indicateurs du tableau de bord de mon hiérarchique devient mon objectif. C'est pourquoi mon hiérarchique développera activement le dialogue en fin de mois si je n'ai pas atteint mon objectif!

Exemples

Pour le responsable de production, l'objectif est de produire dans les délais les volumes demandés par les commerciaux. Son indicateur est le

respect du planning de production négocié et le nombre de retards de livraison du fait d'un retard en production.

Pour l'opérateur, l'objectif est de sortir les produits conformes dans les délais. Son indicateur est le nombre de produits bons pour 10000 fabriqués.

Centres	Objectifs	Indicateurs d'activités
Direction	<ul style="list-style-type: none"> – Développer l'entreprise – Accroître la rentabilité 	CA ROE, RCE
Direction commerciale	<ul style="list-style-type: none"> – Augmentation du CA – Augmentation de la marge brute – Diminution du BFR 	<ul style="list-style-type: none"> – CA + 20 % – MB + 30 % – BFR - 30 M euros pour le CA prévisionnel
Équipe de vente	<ul style="list-style-type: none"> – Augmenter la part de marché de la gamme x pour la zone Asie – Stabiliser le CA en Europe – Doubler le CA du produit y en vente directe en gardant le même taux de marge – Améliorer le taux de marge sur la nouvelle gamme – Réduire l'en-cours clients 	<ul style="list-style-type: none"> – Passer de 12 % à 15 % – Oui ou non? – Oui ou non? – Passer de 43 % à 50 % – 70 jours de CA, au lieu de 80 jours

En réduisant l'en-cours clients, l'équipe de vente concourt à la diminution du BFR et à l'accroissement de la rentabilité. En doublant le CA du produit y, l'équipe de vente concourt à l'augmentation du CA et donc au développement de l'entreprise.

Chapitre 11

Le budget de charges d'un centre

Résumé

La méthode la plus courante pour établir un budget de charges est de partir de l'historique, même si c'est pour s'en éloigner ensuite.

La check-list des charges de la comptabilité générale peut aider à ne rien oublier.

Les charges à anticiper se regroupent en deux grandes familles :

- les charges qui correspondent à des sorties d'argent : les salaires, les achats, les taxes, les intérêts bancaires...
- les charges calculées par les comptables en fin d'année : l'usure irrémédiable des machines et les risques à venir.

CONNAÎTRE LE PASSÉ

La connaissance du passé est une aide et peut être un piège

Établir un budget (fixation des objectifs d'activité et des ressources adéquates) consiste à être ambitieux tout en ayant les pieds sur terre. En établissant un budget, on court deux risques :

- reproduire le passé, parce que c'est connu, rassurant et peu fatigant;
- rêver en faisant fi de la réalité.

La connaissance du passé fournit une aide certaine :

- pour éviter de projeter ses illusions dans le futur en connaissant les limites actuelles de l'entreprise et du centre;
- pour avoir des ordres de grandeur en tête et gagner du temps dans l'établissement des prévisions, pour ne pas réinventer les ratios de base de l'activité. Ainsi un mètre carré coûte x €, un commercial peut prendre en commande environ y k€ par mois ou par an, un livreur peut livrer z clients dans la journée...
- pour capitaliser, modéliser les réussites et ne pas répéter les échecs.

Les données du passé peuvent être un piège; c'est une facilité que de reprendre les données de l'année passée et de les affecter d'un coefficient plus ou moins proche de l'inflation attendue pour l'année à venir.

Les coûts de l'an passé sont une base de travail pour permettre de :

- faire mieux pour moins. Vaste programme. Cela s'appelle aussi dans certaines entreprises réaliser des gains de productivité;
- repenser l'organisation, les relations clients-fournisseurs, ce qu'on appelle parfois pratiquer la réingénierie (reengineering) des processus.

Il existe de nombreuses méthodes de détermination des coûts. C'est l'objectif de la comptabilité analytique que d'établir le coût d'un produit, d'un service ou partie de ceux-ci. La comptabilité analytique, reflet des coûts du passé, fournit une aide indispensable à l'établissement des budgets. Si aucun historique n'existe, il est conseillé de commencer par suivre, pour les connaître, les charges de l'année N avant de penser à établir un budget pour l'année N + 1.

La check-list comptable

S'il n'est pas possible d'établir un budget avec un historique, la liste suivante peut aider. Elle est extraite du plan comptable.

Les achats

- matières;
- fournitures;
- combustibles;
- produits d'entretien;
- emballages;
- marchandises;
- + ou – les variations de stocks (pour les produits stockés).

Les charges diverses

- redevances de crédit bail;
- locations;
- charges locatives;
- entretien et réparations;
- primes d'assurance;
- études et recherches;
- honoraires;
- publicités, publications;
- transports de biens et de personnes;
- déplacements, missions, réceptions;
- frais de télécommunications;

- services bancaires et assimilés : frais sur titres, commissions et frais, frais sur effets.

Impôts, taxes et versements assimilés

- taxe sur les salaires;
- taxe d'apprentissage;
- participation des employeurs à la formation professionnelle continue;
- versement de transport;
- impôts indirects.

Charges de personnel

- salaires;
- charges sociales;
- versements aux œuvres sociales.

Divers

- redevances pour concessions, brevets, licences, marques, procédés;
- jetons de présence;
- pertes sur créances irrécouvrables;
- charges diverses de gestion courante.

Charges financières

- intérêts bancaires;
- pertes sur créances liées à des participations;
- escomptes accordés;
- charges nettes sur cessions de valeurs mobilières.

Dotations aux amortissements et aux provisions

- dotations aux amortissements sur immobilisations incorporelles et corporelles;

- dotations aux amortissements des charges d'exploitation à répartir;
- dotations aux provisions pour risques et charges d'exploitation;
- dotations aux provisions pour dépréciation des immobilisations incorporelles et corporelles;
- dotations aux provisions pour dépréciation des actifs circulants;
- dotations aux amortissements des primes de remboursement des obligations;
- dotations aux provisions pour risques et charges financières;
- dotations aux provisions pour dépréciation des éléments financiers;
- dotations aux amortissements exceptionnels sur immobilisations;
- dotations aux provisions réglementées (immobilisations);
- amortissements dérogatoires;
- dotations aux provisions réglementées;
- dotations aux provisions pour risques et charges exceptionnels;
- dotations aux provisions pour dépréciation exceptionnelle.

Participation des salariés

Les rapports entre la comptabilité et le budget

La comptabilité utilise des termes normalisés et est vérifiée par les experts comptables, les auditeurs, les commissaires aux comptes... C'est donc une base fiable, mais elle est à peu près incompréhensible pour le commun des mortels.

Ce qui intéresse l'essentiel de la population des salariés à qui la direction va fixer des objectifs d'activité à atteindre via le budget est d'ordre physique, concret : des lignes à poser, des tonnes à vendre, des mètres carrés à bâtir, des malades (clients?) à soigner...

Un budget est un outil de travail facile à utiliser et compréhensible directement par celui qui l'utilise. Les objectifs et les indicateurs qui le composent sont donc beaucoup plus souvent d'ordre physique que financier. Les données comptables et financières peuvent figurer dans les budgets à condition qu'elles servent à quelque chose.

Les données comptables et financières sont utilisées dans le budget récapitulatif adressé à la direction et à la direction financière qui ont besoin de données consolidées.

CE QUE COÛTE LE CENTRE

Pour atteindre ses objectifs, chaque centre dispose de ressources. Elles sont rarement gratuites. Leurs coûts vont être affectés au centre et il devra les négocier avec l'entité qui lui fixe des objectifs d'activité.

Les achats

Cette rubrique comprend les achats de matières ou de marchandises plus ou moins les variations de stocks, et tous les achats de biens et services qui ont été approuvés en signant une demande d'achat : des crayons, des gommes, des tonnes d'ammoniaque, la location d'un laboratoire extérieur, des mètres carrés pour un salon, une enquête de satisfaction clients, une assurance, une location...

Les charges de personnel

Voici les différentes étapes de l'anticipation des charges de personnel :

- la détermination de la masse salariale de base. Souvent le mois de décembre de l'année passée (hors primes éventuelles) sert de référence;
- l'anticipation des diminutions et des augmentations d'effectifs en précisant les mois où elles auront lieu effectivement;

- la fixation des augmentations générales en précisant les dates à partir desquelles elles s'appliqueront;
- la totalisation des prévisions sur un tableau mois par mois.

Exemple

Dans l'entreprise X, la masse salariale du mois de décembre de cette année est de 1 000.

Pour l'année prochaine, il est prévu :

- une embauche, pour le mois d'avril, coût 100;
- un départ en retraite, pour fin juin, coût 120;
- deux augmentations des rémunérations : au premier janvier +2 % et au premier juin +2,25 %;
- un treizième mois : moitié fin juin et moitié fin décembre.

	janv.	fév.	mars	avril	mai	juin	juillet	août	sept.	oct.	nov.	déc.
Salaires et ch. soc. (déc. N)	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Embauches				100	100	100	100	100	100	100	100	100
Départs							-120	-120	-120	-120	-120	-120
Total	1 000	1 000	1 000	1 100	1 100	1 100	980	980	980	980	980	980
Augmenta-tions janvier	20	20	20	22	22	22	20	20	20	20	20	20
Augmenta-tions juin						25	22	22	22	22	22	22
Prime : 1/12^e						574						511
TOTAL	1 020	1 020	1 020	1 122	1 122	1 721	1 022	1 022	1 022	1 022	1 022	1 533

Les dotations aux amortissements et provisions

Les dotations aux amortissements¹

Chacun travaille avec du matériel qui appartient à l'entreprise ou que celle-ci loue. Si l'entreprise est propriétaire, seule la part d'usure, de dépréciation, d'obsolescence de l'année est affectée au budget. C'est la dotation aux amortissements. Si c'est une location, les charges de location apparaissent dans les dépenses d'achats de service.

Les dépenses d'investissement relèvent d'une autre logique que celles de la location. Une dépense d'investissement repose sur trois critères :

- C'est un bien tangible ou intangible : machine, voiture, logiciel, brevet... d'une durée de vie supérieure à un an.
- Le montant de la facture du fournisseur dépasse 500 € hors taxes.
- L'entreprise en est propriétaire.

L'entreprise devra déboursier en trésorerie la totalité de la somme. C'est une dépense conséquente qui va engager l'avenir de l'entreprise, et la décision d'investir ou non relève de la direction. C'est pourquoi les investissements sont traités dans une procédure budgétaire parallèle.

Quelle différence entre un investissement et un achat ordinaire?

Un investissement vient en déduction de la trésorerie comme un achat, mais seul l'amortissement, c'est-à-dire la dépréciation calculée, s'inscrit en charges à la fin de l'année. Un achat de moins de 500 € est intégralement pris en compte en charges dans l'année.

1. Dans le langage courant, on parle d'amortissement, on devrait parler d'amortissement pour la dépréciation cumulée depuis la date d'achat de l'immobilisation. La dotation aux amortissements n'est que la dépréciation de la période.

Prenons l'exemple de l'achat d'une machine : 960 €, durée de vie de 4 ans. Elle est achetée, payée, livrée, montée le 30 septembre. La trésorerie sera débitée de 960 € le 30 septembre, paiement comptant. L'amortissement sera compté le 31 décembre pour une valeur de : $(960/4 \text{ ans}) \times (3/12^{\text{e}} \text{ d'année}) = 60$.

Les années suivantes, sauf la dernière année, l'amortissement sera de 240 €.

Un investissement via l'amortissement permet de réduire l'impôt sur les sociétés dans la limite du taux de cet impôt, c'est-à-dire à peu près un tiers du prix de sa valeur. Une machine achetée 900 permet d'«économiser» en impôt environ 300 étalés dans le temps. À l'évidence la rentabilité d'un investissement ne se limite pas aux gains fiscaux.

Les dotations aux provisions

Les dotations aux provisions correspondent à des risques éventuels de coûts pour les années futures. On peut trouver différentes sortes de provisions. Celles qui peuvent concerner un centre touchent principalement :

- les stocks : un stock ancien qui sera difficile à vendre sans rabais important;
- les clients douteux : un client qui ne paye pas malgré les relances, mais l'espoir n'est pas complètement mort de récupérer une partie de la facture;
- les garanties (voir l'exemple ci-dessous).

Exemple de dotation aux provisions : Le CA réalisé cette année et des malfaçons sur les produits vendus peuvent générer des charges à régler dans les années à venir. Cette charge éventuelle est prise en compte en passant une provision. C'est-à-dire que la marge est réduite cette année en passant une dotation aux provisions pour couvrir des risques de non-qualité couverts par une garantie.

Les années passées, les coûts de garantie s'élevaient à un pour mille du CA. C'est ce qui va être budgété cette année. Ce n'est pas un objectif à tenir! Il est clair que tout sera mis en œuvre pour réduire cette somme

en améliorant la qualité. Mais, dès le budget, il faut anticiper une charge d'un pour mille dans les charges (ces provisions portent le nom de provisions dynamiques). Cela évitera les mauvaises surprises.

Les achats de services

La budgétisation des achats de services ne pose pas de problèmes particuliers de compréhension. La difficulté est d'anticiper la somme à déboursier pour le mois où le besoin de ce service se fera sentir. L'historique de l'entreprise apporte une aide certaine.

Les charges financières

Les charges financières correspondent principalement aux intérêts sur les emprunts et aux pertes de change.

Les taxes locales

Elles comprennent essentiellement deux lignes : la taxe foncière et la taxe professionnelle. La taxe foncière est due par l'entreprise, comme pour un particulier, parce que l'entreprise est propriétaire d'un immeuble. La taxe professionnelle est due parce que l'entreprise utilise une immobilisation corporelle¹. Le propriétaire, comme le locataire, comme l'utilisateur à titre gratuit... doivent payer la taxe.

On peut résumer le calcul en disant que, pour toute immobilisation utilisée, quel que soit son âge, la collectivité fait payer un coût d'environ 3 % de sa valeur d'acquisition chaque année.

Prenons l'exemple d'un matériel informatique acheté en 1999 pour une valeur de 65 597 F (soit 10 000 €) hors taxes, qui n'a pas été désimmobilisé. Il contraint l'entreprise à verser chaque année à l'ordre du Trésor public : $10\,000\text{ €} \times 3\% = 300\text{ €}$.

1. Corporelle : machine, bâtiment... s'oppose à incorporelle : logiciel, brevet.

Des réformes systématiques du matériel pas ou peu utilisé tous les ans sont une mesure salubre à la fois pour la trésorerie et pour le compte de résultat de l'entreprise.

Les charges réparties

Les charges réparties sont affectées sans avoir été réclamées par qui que ce soit. Les centres supports (RH, gestion, moyens généraux...) affectent leurs frais aux centres opérationnels parce qu'ils ont travaillé pour eux dans l'ombre : feuilles de paye, tableaux de bord, propreté du site... Ce sont des fournisseurs internes. Ils font bénéficier les autres centres de leur savoir et souvent de prix de gros.

La plupart des charges de structure (électricité, service de gardiennage...) sont regroupées et refacturées aux différents services utilisateurs en fonction des consommations par une clé de répartition.

Exemple : le coût du mètre carré comprend les loyers, la taxe professionnelle sur les bâtiments, le nettoyage, les assurances liées au bâtiment... Ces charges sont divisées par le nombre de mètres carrés utiles et affectées à chaque centre utilisateur de mètres carrés au prorata du nombre de mètres carrés utilisés.

Les clés de répartition qui permettent l'affectation des charges aux centres consommateurs font souvent l'objet de bagarres homériques. Jusqu'où aller dans le détail de la répartition des charges? Le moins loin possible, étant donné que ces coûts, quelle que soit leur répartition, sont payés par l'entreprise. Inutile de créer des coûts pour répartir des coûts.

Le développement de l'autonomie des centres permet, dans certaines limites, d'utiliser des services extérieurs à l'entreprise au lieu des services internes. Par exemple, au lieu d'appeler le service de maintenance, on fait appel à une entreprise locale.

Finalement, soit les services sont achetés à l'extérieur et ce sont des achats, soit on utilise les services internes qui affectent aux centres leurs prestations.

Conseil

Pour avoir moins de charges indirectes dans le budget de votre centre, il existe deux méthodes :

- réduisez les effectifs, entassez-vous dans moins de mètres carrés, ne sortez plus de l'entreprise... de façon à supporter un plus petit coefficient d'affectation de charges réparties;
- criez à l'injustice pour faire supporter à d'autres les charges qui vous reviennent.

Le coût des capitaux employés

Dans certaines entreprises les charges financières sont imputées aux budgets des opérationnels. Ils correspondent à l'usage fait par le centre des capitaux employés. Plus il y a dans un centre d'immobilisations (machines, mètres carrés...), de stocks, et plus les clients doivent d'argent, et plus ce centre supportera un coût des capitaux employés important.

Exemple

Une activité emploie des surfaces d'une valeur de 70 M€, du stock pour 30 M€, et accorde des crédits aux clients d'un montant de 200 M€. Les fonds ont été apportés à l'entreprise par les propriétaires et les organismes financiers au taux moyen de 12 %¹. Le coût des capitaux employés s'élève à : $(70 + 30 + 200) \times 0,12 = 36 \text{ M€}$

Ce qui signifie qu'il faut ajouter aux charges vues plus haut (charges de personnel, achats, dotations aux amortissements...) des charges pour 36 M€ afin de rémunérer les apporteurs de capitaux. C'est au centre de rechercher l'optimisation des moyens employés. C'est le centre qui a l'essentiel des leviers pour réduire les gaspillages de capitaux.

Cette méthode permet de comparer la rentabilité des centres entre eux sans que le mode de financement biaise les comparaisons.

Un business unit plus capital-intensif qu'un autre supportera une charge de capitaux employés plus importante.

1. CMPC (Coût Moyen Pondéré du Capital) ou WACC (Weighted Average Cost of Capital).

Chapitre 12

Comment anticiper les coûts ?

Résumé

Pour chaque ligne de charges budgétaires, il faut se poser deux questions :

- Quel est le rapport entre ces coûts et la mission à accomplir?
- Quelle sera l'évolution de ces charges pour l'année prochaine?

Un coût standard est un coût préétabli, budgété, qui permet d'évaluer le coût des produits. Les standards qui sont des coûts approchés permettent de gagner du temps en n'enregistrant que les quantités. L'écart entre le coût standard et le coût réel calculé par la comptabilité analytique a posteriori sera analysé en fin de période.

LES COÛTS D'UNITÉ D'ŒUVRE

Dans certaines entreprises, pour établir le budget des centres, on raisonne en coût d'unité d'œuvre.

Méthode de détermination du coût d'une entité

- Les charges enregistrées au compte de résultat sont réparties sur les différents centres.
- Les charges des centres sont divisées par les quantités d'unités d'œuvre relevées sur la même période.
- Le coût d'unité d'œuvre est actualisé en fonction de son évolution prévisible et servira à établir les prévisions pour la période à venir.

Coût de l'unité d'œuvre d'un centre =

Charges totales affectées à un centre / nombre d'unités d'œuvre du centre

Exemple

Un bureau d'études comprend trois centres principaux : études, essais, prototypes. Ces centres vendent leur travail (des heures) à l'extérieur. Il existe quatre centres supports : RH, informatique, gestion et moyens généraux.

Les charges totales affectées aux différents centres

	Centres budgétaires						
	Centres supports				Centres productifs		
	RH	Informatique	Gestion	Moyens gén.	Études	Essais	Prototypes
Charges directes							
– personnel	10	22	20	10	166	290	120
– achats (consom.)	7	10	15	7	40	79	95
– amortissements	2	20	3	9	70	21	30
– capitaux employés	1	8	2	4	14	10	5
Total	20	60	40	30	290	400	250
Répartition des charges indirectes *					46	64	40
Coûts des différents centres productifs					336	464	290

* des centres supports sur les centres productifs.

Les centres supports (RH, informatique...) répartissent leurs charges sur les centres qui vendent leurs activités à l'extérieur. Ces charges sont réparties en fonction de clés qui peuvent être le temps passé à aider les différents centres principaux à accomplir leurs missions. D'autres clés existent, comme les effectifs ou les surfaces occupées.

Dans l'exemple ci-dessus les charges des centres RH, informatique... ont été réparties au prorata des charges déjà réparties : 290, 400, 250.

Les fonctions support coûtent : $(20 + 60 + 40 + 30) / (290 + 400 + 250) = 16 \%$ des coûts principaux.

Le centre prototypes a reçu 40 en charges réparties, soit $250 \times 16 \%$.

Parallèlement à l'enregistrement des charges, il a fallu, dans une base de données, relever le nombre d'unités d'œuvre.

Dans l'exemple ci-dessus, il aura fallu imposer à toutes les personnes travaillant dans les trois centres (études, essais et prototypes) de pointer leurs heures dites productives. Le temps qui est pris en compte dans le

calcul des taux est le temps effectif productif, c'est-à-dire vendable au client.

Il ne faut pas confondre heures travaillées et heures productives. Par exemple, si le temps travaillé est aujourd'hui de 8 heures : 3 heures pour le client A, 2 heures pour le client B et 3 heures de formation, le temps facturable (productif) sera de 5 heures, pour 8 heures travaillées.

Les coûts d'une unité d'œuvre

	Centres		
	Études	Essais	Prototypes
Total des charges vues ci-dessus pour ce mois-ci	336 K euros	464 K euros	290 K euros
Nombre d'heures productives relevées pour la même période	3 360 heures	2 900 heures	2 320 heures
Coût des heures	100 euros	160 euros	125 euros

Une heure de A coûte 100 € = 336 000 € / 3 360 h

Le taux horaire est un taux moyen. Il suppose une équipe homogène en effectifs et en moyens.

DU COÛT D'UNITÉ D'ŒUVRE AUX DEVIS ET BUDGETS

Les coûts passés ne peuvent pas être repris tels quels dans les budgets pour différentes raisons. L'évolution des charges a trois causes :

- les contraintes internes : le pourcentage d'augmentation prévu des salaires dans l'entreprise, les évolutions des prix des produits de l'entreprise, le taux d'actualisation pour les prévisions à plus d'un an (le coût moyen pondéré du capital, Weighted Average Cost of Capital, WACC)...
- l'évolution de paramètres extérieurs à l'entreprise : le taux de change des principales devises de facturation (€/€, €/£, €/yen), le pourcentage d'augmentation prévu du prix des matières premières usuelles;
- les objectifs à atteindre nécessitent des ajustements de moyens.

Les futures augmentations (salaires...) sont fournies par la direction générale ou par la direction financière.

Après avoir établi les coûts d'unité d'œuvre, il est possible de budgéter les coûts des produits ou services que l'entreprise vendra l'an prochain. L'agrégation des coûts d'unité d'œuvre permet de prévoir :

- le coût d'un produit, c'est l'établissement d'un devis;
- le coût d'une série de produits, c'est l'établissement d'un coût standard.

Établir un devis

La difficulté lors de l'établissement d'un devis est d'ordre technique et ne relève pas de la gestion. Comment arriver à traduire en spécifications techniques la demande du client?

Exemple

Un client souhaite une étude qui nécessitera 20 heures d'études, 30 heures d'essais et 3 heures pour établir les prototypes. C'est le chiffrage des besoins, le devis technique.

Spécifications techniques	Coûts d'unité d'œuvre	Coût total
Production :		
– 20 heures d'études	100 euros	2 000 euros
– 30 h d'essais	160 euros	4 800 euros
– 3 heures pour établir des prototypes	125 euros	375 euros
Total production		7 175 euros

À condition que les coûts d'unité d'œuvre de la période passée soient encore d'actualité, le devis s'élèvera à : $(100 \text{ €} \times 20 \text{ h}) + (160 \text{ €} \times 30 \text{ h}) + (125 \text{ €} \times 3 \text{ h}) = 7\,175 \text{ €}$

À cette somme qui couvre les frais, sans plus, il faudra ajouter la matière spécifique éventuelle, de la marge et sans doute de la TVA.

L'exemple ci-dessus traite de taux horaires, mais on peut trouver toutes sortes de coûts d'unité d'œuvre : des mètres carrés installés, le nombre de pièces usinées, des mètres cubes de produits chimiques, des conteurs transbordés... Il n'y a pas de règle absolue, juste le bon sens.

Calculer un coût standard

À partir des quantités d'unités d'oeuvre et des coûts unitaires, il est possible d'établir des devis. Cette possibilité peut être étendue à l'ensemble des budgets par la méthode des coûts standards. Les coûts standards sont des coûts préétablis qui servent de norme. Ils se justifient surtout pour des productions importantes. Ils permettent de déterminer des coûts de revient et de contrôler l'évolution des coûts de revient.

L'établissement d'un coût standard

On peut schématiser la méthode des standards de la façon suivante :

- décomposer les processus de fabrication en unités d'œuvre;
- chiffrer les unités d'œuvre;

- calculer pour chaque pièce la quantité d'unités d'œuvre utilisée;
- multiplier les différentes quantités d'unités d'œuvre par leurs coûts respectifs;
- totaliser les coûts.

Des standards peuvent être établis à tous les stades du processus de production :

- lors de l'entrée des matières et marchandises en magasin;
- lors de la production des sous-ensembles;
- lors de l'entrée en magasin des produits finis.

Exemple : Le coût de revient du produit x peut se décomposer de la façon suivante.

		Unité d'œuvre	Prix unitaires *	Quantités	Prix total
Matière première	A	kg	0,1	20	2
	B	Kg	0,05	30	1,5
Main-d'œuvre	Opérateur cat. 1	Heure	45	20/100 **	9 €
	Opérateur cat. 2	Heure	20	15/100	3 €
	Opérateur cat. 3	Heure	30	5/100	1,5 €
Autres frais	Électricité	kWh	0,12	10	1,2
	Vapeur	M ³	0,06	20	1,2
	Matières consommables	kg	0,07	5	0,35
Total					19,75 €

*. en euros

** .vingt centièmes d'heure

L'utilisation des standards

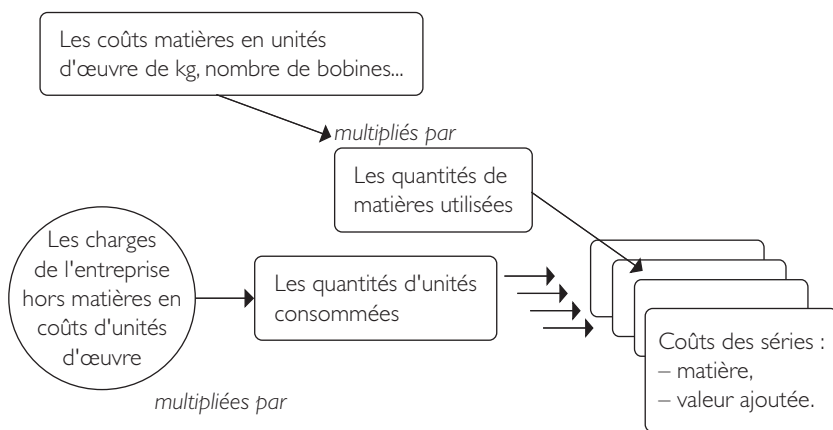
Les standards facilitent la comptabilisation des mouvements et permettent de gagner du temps. Les quantités suffisent.

A posteriori, les écarts entre les standards (précalculés) et la comptabilité au coût réel sont mis en évidence et analysés. Ces écarts ont un sens

à condition que l'environnement n'ait pas trop varié entre le moment où les standards ont été établis et la date d'aujourd'hui.

Les standards doivent être remis à jour régulièrement. À chaque changement du processus de production ou à chaque changement de coût d'unité d'œuvre. Les services, lorsqu'ils sont taylorisés, peuvent, eux aussi, être standardisés.

L'anticipation des coûts des séries



Troisième partie

DYNAMISER LES BUDGETS

Quatre moyens pour rendre plus opérationnels les budgets :

- optimiser la structure;
- anticiper la rentabilité des investissements;
- mettre en place des budgets de projet;
- revenir au Budget base zéro, si besoin est.

Chapitre 13

Optimiser l'efficacité des moyens

Résumé

Un budget doit anticiper :

- la réalisation d'une marge;
- l'utilisation optimale des moyens : les immobilisations et les éléments du BFR (stocks, clients, fournisseurs).

Attention : optimiser ne veut pas dire réduire. Pour assurer l'avenir de l'entreprise, il est aussi important de réaliser une activité avec une marge que d'optimiser les moyens utilisés à la réalisation de cette activité. Ce n'est pas la réduction des moyens à tout prix qui fait le succès mais une judicieuse utilisation de ceux-ci pour sécréter de la marge.

Augmenter la marge opérationnelle ne signifie pas obligatoirement réduire les charges. Une augmentation des charges permet parfois un accroissement plus que proportionnel du CA. Un changement dans le mix des produits vendus passe souvent d'abord par une augmentation de charges avant un accroissement du CA.

De plus, si, pour un même investissement, il est possible de vendre dix fois plus, quitte à dégrader la marge par unité vendue, l'opération peut être intéressante.

Une croissance du chiffre d'affaires, c'est bien.

Une croissance de la profitabilité, c'est mieux.

Une croissance de la profitabilité réalisée avec une optimisation des capitaux investis, c'est idéal.

La marge comparée au CA est significative. Mais une marge importante par rapport au CA n'a d'intérêt que si l'opération se répète le plus souvent possible pour un investissement donné. Ce qui revient à se poser la question de l'utilisation des capitaux employés. Plus les capitaux employés ont réalisé de CA et mieux ils ont été utilisés.

Pour accroître la création de richesse, il «suffit», conjointement :

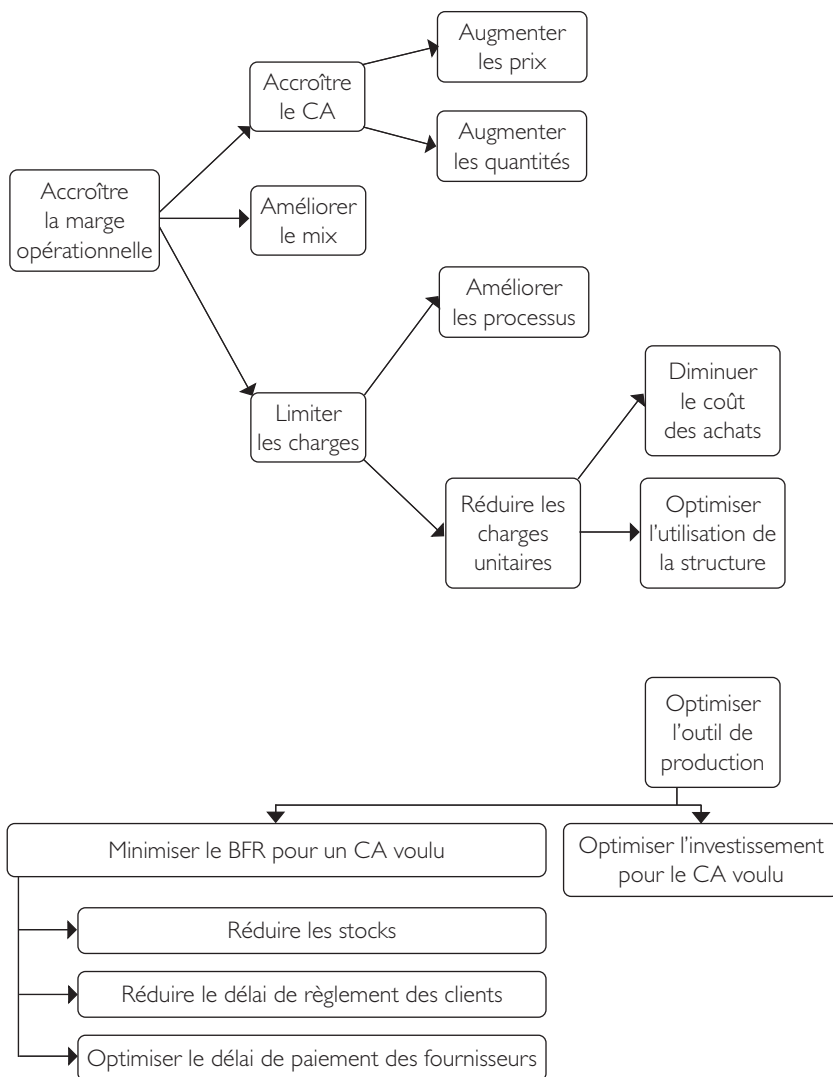
- d'accroître la rentabilité de l'unité en maximisant le CA et en minimisant proportionnellement les charges;
- d'utiliser de façon maximale l'outil de production, y compris le BFR, tout en accroissant le CA;
- de se désengager de produits ou d'activités à faible marge pour investir dans de nouvelles activités prometteuses où le taux de rendement espéré est supérieur à la RCE actuelle.

Vaste programme...

ACCROÎTRE LA MARGE OPÉRATIONNELLE – OPTIMISER LES MOYENS DE PRODUCTION

Que font les entreprises avec les fonds avancés par les propriétaires et les organismes financiers? Elles utilisent des fonds pour deux usages :

- des investissements qui vont rester plus d'un an dans l'entreprise (les immobilisations);
- des valeurs provisoires : les stocks et des crédits accordés ou alloués, ce qu'on appelle le besoin en fonds de roulement (BFR).



Chapitre 14

Anticiper une structure au juste nécessaire

Résumé

Il existe pour toute entité un minimum à produire et à vendre au-dessous duquel il est inutile de persévérer.

Il existe aussi un maximum au-dessus duquel il est dangereux de produire et vendre sans risquer une dégradation de la marge et de la qualité requise.

CONNAÎTRE LA STRUCTURE

Charges de structure = Charges fixes

Pour travailler, toute entité a besoin d'une structure : du personnel à rémunérer, un réseau informatique à amortir, des loyers à payer, des assurances à souscrire... Ces charges fixes pèseront tous les mois dans les budgets quel que soit le niveau du CA ou du volume de production atteint.

Les coûts de structures s'opposent aux charges variables, qui sont des dépenses liées étroitement aux quantités fabriquées ou vendues.

Exemple : une forte proportion des achats, la main d'œuvre directe (MOD), l'énergie, les commissions sur ventes, les transports sur ventes...

Plus une entreprise utilise la structure et moins elle coûtera par unité fabriquée ou vendue.

Exemple : si dans un restaurant il est possible de servir trois repas par table au lieu de deux, la structure est mieux utilisée et le coût unitaire du repas diminue.

L'intérêt de l'entreprise est donc d'optimiser l'utilisation de cette structure pour diminuer le coût unitaire.

UTILISER LA STRUCTURE AU MIEUX

Quel est le minimum d'activité à assurer pour couvrir les charges de structures? Le seuil de rentabilité (breakeven point, ou point mort) est le seuil à partir duquel l'entreprise couvre toutes ses charges. Ce seuil peut s'évaluer en quantité ou en monnaie.

Le seuil de rentabilité indique un nombre de produits à vendre : $\text{Charges fixes} / (\text{CA unitaire} - \text{charges variables unitaires})$

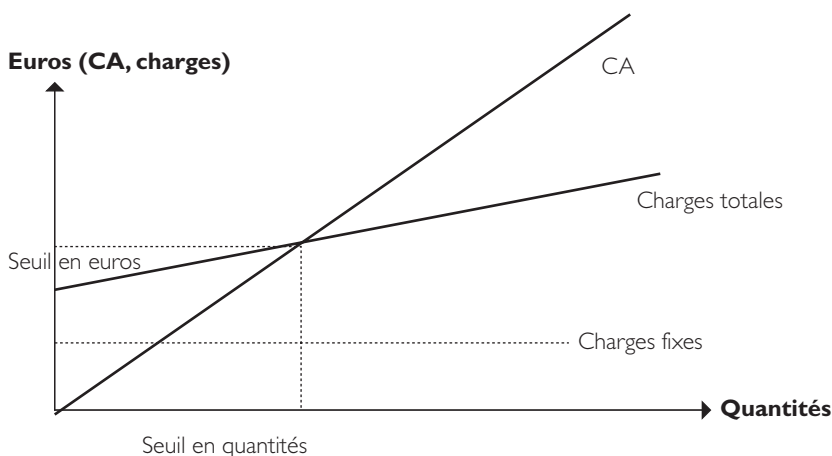
Exemple

- Prix de vente unitaire du produit : 1 €.
- Charges variables : 0,40 € l'unité.
- Charges fixes : 2 400 € pour l'année.
- Seuil de rentabilité : $2\,400 / (1 - 0,40) = 4\,000$

Il faut vendre 4 000 unités par an pour ne pas perdre d'argent sur ce produit.

Vérification :

- CA : $1 \text{ €} \times 4\,000 = 4\,000 \text{ €}$
- Charges fixes : $-2\,400 \text{ €}$
- Charges variables : $0,4 \text{ €} \times 4\,000 = -1\,600 \text{ €}$



Comment abaisser le seuil de rentabilité et optimiser l'utilisation de la structure? En abaissant les coûts, ce qui est évident, et en rendant variables les charges fixes.

En reprenant l'exemple ci-dessus, l'entreprise peut proposer au fournisseur le contrat suivant : les charges fixes sont prises en charge par le fournisseur (1 € pour l'entreprise à titre symbolique), mais en échange l'entreprise se fournit exclusivement chez ce fournisseur pour lui acheter la matière à 0,95 € l'unité (charge variable).

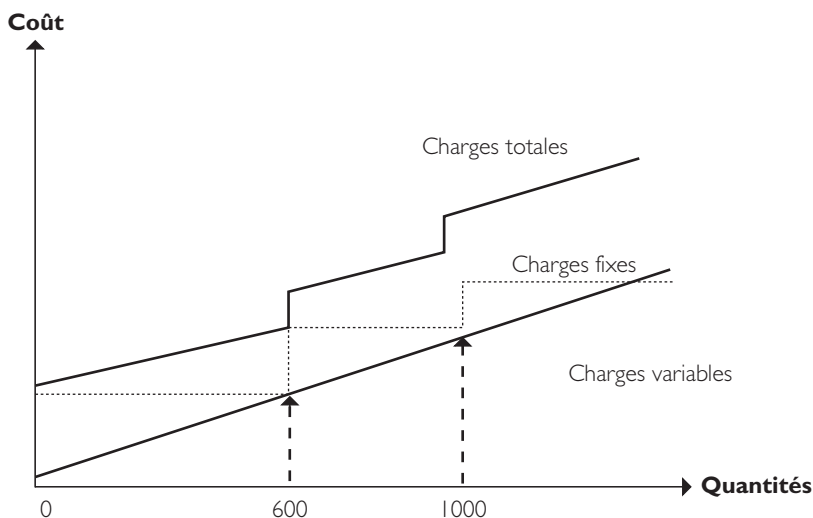
Le seuil est ramené à : $1 \text{ €} / (1 \text{ €} - 0,95 \text{ €}) = 20 \text{ produits}$

Le risque est reporté chez le fournisseur qui supporte ses charges fixes et celles de l'entreprise.

L'optimisation n'est pas chose facile et certains préfèrent abandonner et transformer les charges de structures en charges variables. Le recours à la sous-traitance relève de cette logique. Les gains de « productivité » reposeront alors sur les épaules des acheteurs.

Jusqu'où peut-on aller ?

Pour une quantité budgétée en hausse, il faut vérifier que la structure ne va pas s'accroître de façon démesurée par rapport à la quantité à vendre.



Lorsqu'au budget on prévoit une augmentation de l'activité et une évolution de la structure (embauche, investissement...), il est indispensable de savoir si cette augmentation est intéressante étant donné les coûts fixes qu'elle va entraîner.

Deux cas peuvent se présenter : soit la structure peut absorber ce surcroît de travail, soit la structure est déjà saturée et ne peut pas faire face à ce surcroît de travail.

Exemple

Notre production était l'an passé de 550 tonnes. Les commerciaux espèrent en vendre pour 650 tonnes cette année. Notre laboratoire ne peut traiter que 600 tonnes. Que faire?

Passer à 650 tonnes nous oblige à investir dans l'agrandissement du lieu de production et à embaucher 2 personnes. Si nous sautons le pas, il ne faudra pas se contenter de rester à ce niveau, mais atteindre le plus rapidement possible 1 000 tonnes, qui est le seuil d'utilisation maximal de ce nouvel outil de production.

Si au contraire l'outil n'était pas saturé, nous aurions accepté volontiers cet accroissement de volume qui diminuait le coût unitaire de traitement de la tonne de matière première.

L'utilisation maximale de la structure pousse à une course permanente. Il faut en permanence franchir des seuils minimaux de rentabilité, puis, dans un second temps, utiliser au maximum la structure pour abaisser son coût d'utilisation par unité.

La connaissance des seuils d'utilisation minimal ou maximal de la structure va grandement aider à établir le budget pour fixer des objectifs quantitatifs.

LA BUDGÉTISATION DES COÛTS DES CAPITAUX EMPLOYÉS

Afin d'optimiser l'utilisation des moyens employés, l'entreprise fait supporter aux centres un coût qui tient compte du montant des immobilisations et du BFR utilisés par les centres. L'objectif est de faire que chacun optimise les moyens qu'il utilise.

Voici un exemple de prise en compte de toutes les charges, y compris le coût des capitaux employés.

	DAS 1	DAS 2	DAS 3	DAS 4	Total
CA	2200	3000	2600	700	8500
Charges					
Achats	-1100	-1900	-1200	-400	-4600
Personnel	-400	-500	-260	-130	-1290
Transport	-120	-400	-200	-120	-840
Dotation aux amortissements	-50	-10	-40	-10	-110
Frais de fonctionnement divers	-10	-30	-20	-10	-70
Résultat d'exploitation	520	160	880	30	1590
Coûts des capitaux employés*	-129,8	-130,6	-134,4	-51,4	-446,2
Résultat économique ou economic profit	390,2	29,4	745,6	-21,4	1143,8

*. Les coûts des capitaux employés varient selon les montants des capitaux employés par chaque DAS, comme l'indique le tableau de la page suivante.

Le résultat économique n'est pas égal au résultat brut parce que le coût des capitaux employés n'est pas identique aux charges financières réelles facturées par les organismes financiers.

Calcul du coût des capitaux employés

	DAS 1	DAS 2	DAS 3	DAS 4	Total
Immobilisations					
Terrains et bâtiments	100	30	50	70	250
Machines	200	10	90	30	330
Brevets	40	20	30	20	110
BFR					
Stocks	100	120	200	100	520
Clients – avances	550	750	650	175	2125
Fournisseurs	92	158	100	33	383
Total	1082	1088	1120	428	3718
Coût des capitaux employés (12 %)	129,8	130,6	134,4	51,4	446,2

Budgéter les stocks et les en-cours

Résumé

Un stock est un amortisseur qui coûte cher à gérer et à financer.

En rendant la responsabilité du stock à ceux qui ont les leviers pour agir sur le niveau du stock, on peut réduire le coût du stock.

Le niveau du stock tient compte du coût de possession, du coût de rupture et du pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs et des clients.

QU'EST-CE QU'UN STOCK?

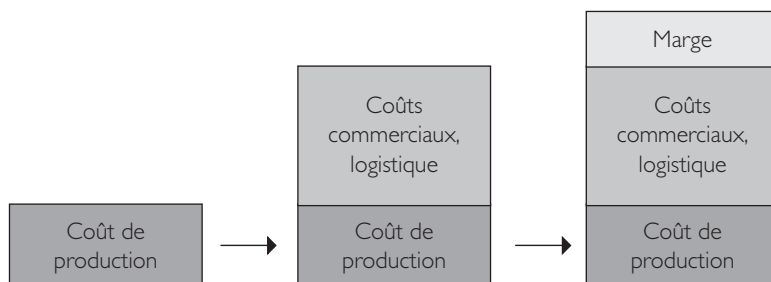
Une entreprise industrielle, un bureau d'études, une grande surface, un café-restaurant... ont tous des stocks, mais de natures différentes. On trouve généralement quatre sortes de stocks :

- de la matière brute avant la production;
- des en-cours (de production) pour les entreprises qui transforment de la matière en produits finis (ceux-ci comprennent de la matière et des coûts de transformation) ou qui vendent des heu-

res d'études (celles-ci comprennent des coûts salariaux et des frais divers);

- des produits finis prêts à être vendus stockés au coût de production;
- des marchandises qui sont des produits achetés et prêts à être vendus en l'état.

Évolution de la valeur du stock du quai d'embarquement à la facture hors taxes du client.



QUEL LIEN ENTRE LES ACHATS ET LES STOCKS?

Les achats viennent accroître les stocks et les ventes les réduisent. On distingue des autres stocks les stocks de matières premières et de marchandises, qui ne supportent pas de transformation de la part de l'entreprise. Le budget tient compte de la consommation de matières et pas uniquement des achats.

Exemple

- Stock initial : +100
- Achats : +1 300
- Stock final : -80
- Consommation de matières = 1 320

I 320 est à prendre dans le budget du centre, comme coût de la matière.

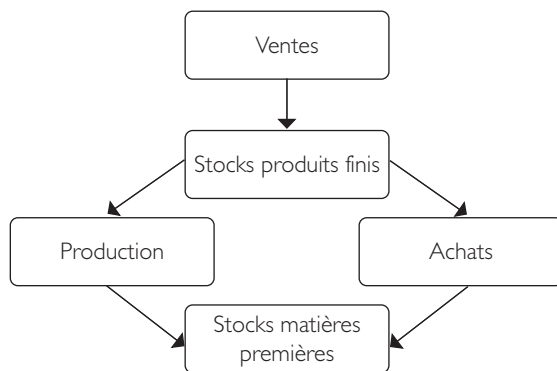
I 300 est à prendre en compte en trésorerie quand il faudra régler le fournisseur.

Quant aux produits finis ou en-cours de production qui ont subi une transformation, ils seront rapprochés du CA. Si le stock diminue, on peut estimer que le CA a été réalisé grâce à eux et donc la variation sera déduite du CA.

- Stock initial : 100
- Stock final : 80
- Variation : -20

CA : 2 000 – variation de stocks produits finis (-20) = 1 980 (la production vendue)

Prévisions des achats, de la production et de la politique de stockage



La demande des commerciaux en fonction de la politique de stockage de l'entité générera une demande d'achats de marchandises et une production, qui elle-même, en fonction de la politique de stockage, générera des achats de matières premières.

Combien vaut un stock?

La matière brute ou les marchandises sont valorisées à leurs coûts d'achat : la valeur du produit plus les frais d'approvisionnement (frais d'approche) que sont le transport, les frais de douanes...

On valorise un en-cours de production, selon le niveau où il se trouve, en ajoutant à la matière les coûts de transformation (cf. coûts standards).

Un produit fini comprend tous les coûts de production.

POURQUOI UN STOCK COÛTE-T-IL CHER?

Contrairement à une idée reçue, il n'y a pas d'impôts sur les stocks. Ce n'est donc pas pour cette raison qu'on va chercher à le minimiser.

La taxe professionnelle frappe les immobilisations, mais ni la matière première, ni les produits finis, ne supportent de taxes ou d'impôts spécifiques.

Différentes raisons poussent à réduire le stock

Un stock se déprécie, se périmé, se vole... et plus il est important, plus il y a de risques d'avoir de la perte. Un stock cache souvent de la non-qualité. Et enfin un stock coûte cher :

- à gérer physiquement : location, gardiennage, assurance...
- parce qu'il a fallu emprunter pour le financer. Un stock, c'est autant d'argent qui n'est pas dans les caisses de l'entreprise (cf. BFR).

Les entreprises cherchent à minimiser les stocks tout en tâchant d'éviter une rupture qui coûterait encore plus cher que le coût de possession du stock. En réduisant les stocks, les entreprises suppriment un amortisseur aux aléas du marché. Si le marché est plus calme qu'on ne le prévoyait au budget, que faire des effectifs, puisqu'il n'est pas question de faire du

stock de produits finis? Si le marché est au contraire plus dynamique, on ne pourra pas répondre instantanément à la demande puisque le stock a été calibré pour un écoulement normal.

QUI EST RESPONSABLE DU STOCK?

Il est indispensable de savoir qui accroît le stock et qui le diminue, pour affecter dans les budgets des centres utilisateurs les coûts de risque de perte (provisions) et les coûts de gestion physique et financière des stocks. L'objectif de cette mesure est de rendre la responsabilité du niveau des stocks à ceux qui peuvent éventuellement les optimiser.

La production, la recherche et développement, le commercial, les achats et l'administration des ventes (facturation...) sont responsables du montant des stocks à des degrés, des montants et des moments divers.

De nombreux secteurs de l'entreprise vont avoir dans leurs prévisions budgétaires des objectifs de réduction des volumes et des coûts associés. Par exemple, un directeur commercial peut demander à avoir en permanence un mois de stocks de produits finis sur telle ou telle référence. C'est un argument commercial pour lui de pouvoir dire à un client : «Je vous livre demain matin, c'est un article que nous avons en stock.» Cette facilité coûte cher en termes d'immobilisation de capitaux.

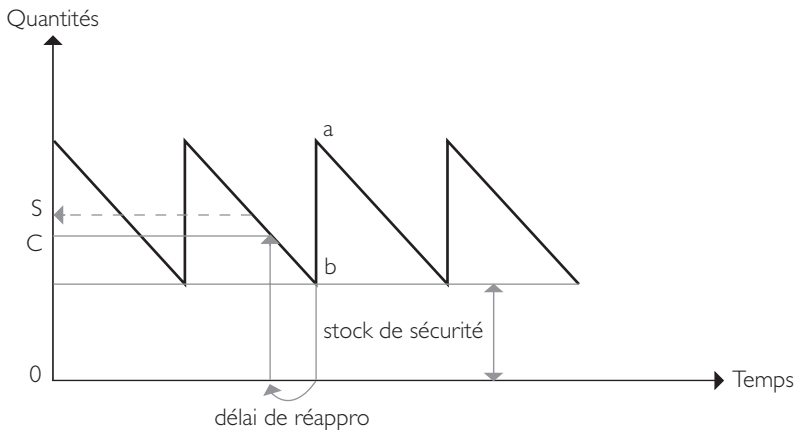
Généralement on affecte les stocks aux centres suivants :

Stocks	Centres d'affectation
Produits finis Matières premières En-cours de production	Commercial Approvisionnement ou production Production

Comment réduire le stock?

Sur le graphique ci-dessous est représenté le volume en stock de matières premières ou de marchandises chez un industriel ou chez un commerçant.

État du stock avant réduction radicale



$a - b$ = quantité à commander

b = niveau du stock de sécurité

S = stock moyen = $b + 1/2 (b - a)$

C = quantité qui déclenche le réapprovisionnement, d'une quantité égale à : $a - b$

Le stock de sécurité apparaît comme important. Les réapprovisionnements sont rares et massifs ($a - b$). La pente de la courbe indique l'écoulement du produit : soit le produit passe en production, soit il est vendu chez un commerçant s'il s'agit de marchandises.

C'était la méthode d'hier!

État du stock après réduction radicale



s' = est devenu le nouveau stock moyen. Le stock de sécurité est supporté par le fournisseur

Après les traitements énergiques, le stock de matières premières ou de marchandises aura pris cette allure. Le stock est déporté chez un partenaire, et les réapprovisionnements sont permanents.

Aujourd'hui, selon la nature du stock, les mesures pour le réduire sont différentes, mais elles reviennent toutes à travailler à flux tendus, c'est-à-dire à minimiser les stocks.

Matière premières (pour les industriels)

On achète au dernier moment, mais, pour éviter les ruptures, il suffit de conserver un stock de sécurité chez le fournisseur. Si le fournisseur a le plan de production de l'entreprise, il peut adapter le sien à celui de son client et, à son tour, optimiser ses stocks, en les reportant chez un petit sous-traitant.

Marchandises (pour les commerçants)

On se fait livrer le plus souvent possible. C'est la méthode utilisée, entre autres, par les pharmacies. Si le fournisseur laisse son stock dans les

locaux de son client, celui-ci n'acceptera d'être facturé que lorsque le stock mis en dépôt commencera à être utilisé. Cette méthode qui consiste à se défausser sur un partenaire exige, outre un bon pouvoir de négociation, d'avoir un plan de production et/ou de commercialisation bien rodé, correctement anticipé et suivi en permanence.

Il faut avoir le juste nécessaire pour une demande normale (c'est-à-dire qui correspond à ce que vous avez anticipé) et il faut que le fournisseur ait une logistique impeccable pour les réapprovisionnements. Pour les industriels, une fois le fournisseur de matières premières transformé en entrepôt, il faut passer à la réduction des stocks de produits finis.

Produits finis

On livre et on facture le plus souvent possible. Ce qui consiste à reporter, si possible, le stock de produits finis chez le client afin de lui en faire supporter la charge. Encore faut-il que le client accepte le stock et la facture. Là encore, la logistique de l'entreprise (ou celle du client) et les prévisions de ventes doivent être sans faille.

En-cours de production

Les en-cours de production¹ sont à minimiser. Comment réduire le temps qui sépare l'entrée de la matière de la sortie du produit fini, sans sacrifier la qualité des produits? Étant donné la faible part du temps de travail par rapport au temps d'immobilisation des stocks, l'effort ne sera pas à porter sur le temps de travail proprement dit, mais beaucoup plus sur le processus d'ensemble. Ce qui reviendra à se poser la question : comment éviter les ruptures, les temps morts dans la chaîne de production, d'assemblage et la distribution? C'est un problème passionnant qui revient aux ingénieurs de production.

1. Les stocks d'en-cours de bureaux d'études sont à approcher des produits finis et l'objectif est de facturer le plus souvent possible.

Cette volonté de diminuer les en-cours est souvent à l'origine d'un reengineering des processus de production, qui parfois est résolu par le recours à la sous-traitance.

QUELLES CONSÉQUENCES POUR L'ÉTABLISSEMENT D'UN BUDGET?

Budgéter le stock mois par mois

Les différents centres devront établir des prévisions mensuelles des stocks qu'ils souhaitent avoir à leur disposition pour permettre :

- d'évaluer le niveau de trésorerie nécessaire pour chaque mois. Une augmentation du stock réduit d'autant la trésorerie (cf. BFR);
- d'affecter aux différents centres le coût des capitaux employés sur les stocks et sensibiliser ainsi les utilisateurs de stocks au coût physique et financier que représente le stock.

Mesurer le stock par des indicateurs

Le ratio des stocks

**Nombre de jours de CA HT en stocks
(Days Inventories on Hand) =**

Stocks et en-cours / (CA HT / 360 jours)

Exemple : Le stock aujourd'hui est à 100 M€. Le CA des 12 derniers mois est de 720 M€, soit : 2 M€ par jour ($720 \text{ M€} / 360$). Il y a : $100 / 2 = 50$ jours de CA en stock.

L'objectif est souvent de réduire ce nombre de jours.

Le ratio ci-dessus est grossier, il additionne des produits finis, de la matière, des en-cours. On peut décliner ce ratio selon les natures de stocks – matières premières, en-cours, semi-finis, produits finis, marchandises, familles d'articles – et les comparer à d'autres éléments que le CA, par exemple les achats ou la production.

Dans les budgets des différents responsables de stocks on pourra trouver des objectifs et indicateurs plus concrets :

- votre stock à la fin de l'année ne devra pas dépasser en moyenne quatre jours de vente (moyenne des trois derniers mois);
- les en-cours de production ne devront pas dépasser le niveau de cette année, alors que le CA devra s'accroître de 8 %;
- le magasin de produits finis loué rue de la République devra être libéré à la fin de l'année;
- la surface occupée par le stock devra être réduite d'un tiers d'ici trois mois;
- le montant de votre stock ne peut pas dépasser cette année 12 M€.

Chapitre 16

Budgéter le compte clients et le compte fournisseurs

Résumé

Les dettes des clients représentent pour l'entreprise un risque : ne pas être payé ou être payé en retard, et un coût : celui de l'argent avancé au client.

Les dettes fournisseurs sont pour l'entreprise du crédit gratuit.

QUI EST RESPONSABLE DU COMPTE CLIENTS?

Le compte clients relève de la responsabilité conjointe des commerciaux et de l'administration des ventes. Ce sont le commercial et le credit manager¹ qui accordent un délai de paiement aux clients. L'administration des ventes doit envoyer une facture qui correspond précisément à la commande et à l'envoi qui lui est fait.

Le client peut parfois ne pas respecter nettement ses engagements de paiement. C'est à l'administration des ventes de les lui rappeler avec, parfois, l'aide du commercial.

1. Le credit manager réalise une étude et accorde (ou refuse) un montant d'en-cours et un délai de règlement par client.

QUEL EST LE MONTANT DU COMPTE CLIENTS ET COMMENT LE PRÉVOIR?

Un compte clients, c'est une avance de fonds, tant que le client n'a pas payé.

Le compte clients, appelé aussi en-cours clients, retard clients ou risque clients, doit être financé par des capitaux à rémunérer. C'est le montant des factures non encore réglées.

Plus le délai de paiement est bref et moins les clients doivent d'argent. Après s'être assuré du risque que représentait le client, il faut veiller à limiter les délais de paiement accordés et les retards qui peuvent survenir.

Exemple

Le règlement des ventes est à 60 jours fin de mois, or le délai moyen de règlement constaté est de 82 jours. Si tous les clients respectent leurs engagements de règlement, le CA réalisé ce mois ne sera encaissé qu'au dernier jour du mois N + 2, sachant que la facturation s'étale tout au long du mois. Un client qui est facturé le premier du mois mettra 90 jours à nous régler contre 60 jours pour un client qui sera facturé le dernier jour du mois. On peut donc dire qu'en moyenne les clients vont régler l'entreprise à 75 jours.

Or le délai de règlement moyen est de 82 jours. Il y a donc 7 jours de retard moyen. L'argent que nous doit le client serait mieux dans notre poche que dans la sienne. Sept jours de CA à l'extérieur signifie pour un CA de 1 000 des charges financières de : $1\,000 \times (7 / 360) \times (12 / 100) = 2,3$

CA \times retard \times taux moyen d'emprunt des capitaux = une part de la marge perdue

Si les ventes sont réalisées dans l'Union européenne il faudra ajouter le taux de TVA au prix de vente. En fonction de la saisonnalité des ventes, le budget commercial pourra prendre des allures très différentes.

LES RATIOS CLIENTS

Les créances clients sont le délai moyen de règlement clients (Days Sales Outstanding, DSO).

Ratio de délai moyen de règlement clients =

Créances clients ponctuelles / CA TTC journalier moyen

L'objectif est de réduire le nombre de jours. On peut décliner ce ratio en fonction des pays, des produits... Quel que soit le type d'entreprise, il faut établir ce ratio, le suivre et tenter de le minimiser.

LE DÉLAI MOYEN DE RÈGLEMENT DES FOURNISSEURS

La dette vis-à-vis des fournisseurs représente un crédit gratuit.

Ratio de délai moyen de règlement fournisseurs =

Dettes fournisseurs ponctuelles / achats TTC journaliers

L'objectif est de négocier avec les fournisseurs le délai le plus long possible. Il s'agit d'accroître le nombre de jours dans le cadre de la législation en vigueur.

Attention, ce n'est pas parce que le délai de règlement clients est égal au délai de règlement des fournisseurs que tout va bien. Les montants en jeu n'ont souvent rien à voir.

Chapitre 17

Établir la rentabilité des investissements

Résumé

Le budget d'un centre et le budget global de l'entreprise ne peuvent être définitivement adoptés qu'une fois les prévisions d'investissements validées.

Un investissement engage, par les sommes en jeu, l'avenir de l'entreprise. Les dépenses sont certaines, les gains sont hypothétiques.

Pour mesurer la rentabilité d'un investissement, il faut comparer les entrées et les sorties de fonds liées à cet investissement et actualiser ces sommes à une date commune.

DÉFINITIONS

Pour atteindre ses objectifs, il faut parfois investir :

- pour remplacer un investissement déjà existant mais en fin de vie ou dépassé;
- pour se développer; fabriquer et vendre de nouveaux services, produits...

- pour refaire les locaux de la médecine du travail, le système de vidéosurveillance, le show room, le bureau du directeur, toutes choses dont la rentabilité financière immédiate est incalculable, mais qu'il est indispensable de réaliser pour différentes raisons.

Un investissement, c'est une sortie de fonds compensée par des retours de fonds sur des périodes successives. La dépense est certaine, importante, actuelle. Les revenus sont échelonnés dans le temps et hypothétiques.

Un investissement coûte toujours et rapporte parfois. Plus le risque est important et plus la rentabilité doit être élevée. Plus l'investissement a une durée de vie longue et plus il est risqué.

Pour simplifier et se rapprocher des normes comptables, un investissement (une immobilisation dans le vocabulaire comptable) coûte à l'achat plus de 500 € hors taxes et a une durée de vie supérieure à un an. Mais une campagne de publicité ou un programme de formation sont aussi des investissements.

COMMENT MESURER LA RENTABILITÉ DE L'INVESTISSEMENT ?

La rentabilité mesure l'écart de trésorerie entre les entrées et les sorties de fonds. Le flux de trésorerie (cash flow ou Capacité d'AutoFinancement, voir chapitre 23) est égal au résultat net, plus les dotations aux amortissements qui ne sont pas des sorties de trésorerie.

L'actualisation

Selon le principe qu'un tien vaut mieux que deux tu l'auras, un euro de demain n'est pas égal à un euro d'aujourd'hui. Il faut actualiser les flux pour les rendre comparables.

Le taux d'actualisation pratiqué dans les entreprises est fixé par la direction financière. C'est un taux pondéré qui tient compte du taux de ren-

tabilité souhaité par les actionnaires et du taux d'emprunt bancaire (coût moyen pondéré du capital ou Weighted Average Cost of Capital). Plus l'écart entre la rentabilité de l'investissement (en taux) et le taux d'actualisation est important et plus l'étude a de chances d'aboutir. L'investissement est dans ce cas créateur de valeur!

LES CRITÈRES FINANCIERS DE CHOIX DES INVESTISSEMENTS

La valeur actuelle

La valeur actuelle est la somme des flux de trésorerie actualisés, qu'il s'agisse de l'économie de trésorerie réalisée ou du flux de trésorerie supplémentaire.

Exemple : Investissement de 800 €, année N, taux d'actualisation de 12 %.

Années	Flux de trésorerie	Valeur actuelle des flux
N + 1	410	366
N + 2	410	326
N + 3	410	291
N + 4	410	260

$$366 = 410 / (1 + 0,12); 326 = 410 / (1 + 0,12)^2; 291 = 410 / (1 + 0,12)^3; 260 = 410 / (1 + 0,12)^4$$

La valeur actuelle de l'investissement est de : $366 + 326 + 291 + 260 = 1\,243$

La valeur actuelle nette (VAN)¹

C'est la différence entre la valeur actuelle et l'investissement.

Dans l'exemple ci-dessus, c'est : $1\,243 - 800 = 443$

Après avoir remboursé l'investissement, cet investissement dégagera une trésorerie de 443 €.

Le taux de profitabilité²

Il ne suffit pas que la VAN soit positive, il faut encore que la rentabilité soit la plus élevée. C'est la valeur actuelle nette divisée par l'investissement.

Dans l'exemple : $443 / 800 = 0,55$

Pour 1 € investi, après avoir récupéré le montant de l'investissement, l'entreprise dégage 55 centimes de trésorerie supplémentaire. Ce critère permet de classer rapidement les différents investissements possibles et rentables.

Le délai de retour du capital investi³

C'est une première approche, simple à comprendre. C'est le délai séparant la sortie de trésorerie pour investir du retour dans la caisse des flux de trésorerie successifs.

Ce critère rassure le trésorier, mais ne dit rien de la rentabilité. On pratique ce critère le plus souvent en actualisant les flux.

Dans l'exemple :

- $800 - 366 = 434$ (au moins 1 an!)
- $434 - 326 = 108$ (au moins 2 ans!)
- $108 / (291/12) = 4$ mois. C'est le flux de trésorerie la troisième année.

1. Net Present Value (NPV).

2. Return On Investment (ROI).

3. Pay back.

Deux ans et 4 mois, cela paraît long pour un investissement d'une durée de vie de 4 ans!

Le taux de rendement interne (TRI)¹

On ne part plus du taux fourni par la direction financière, on le calcule et on le compare à la rentabilité obtenue par les autres investissements possibles.

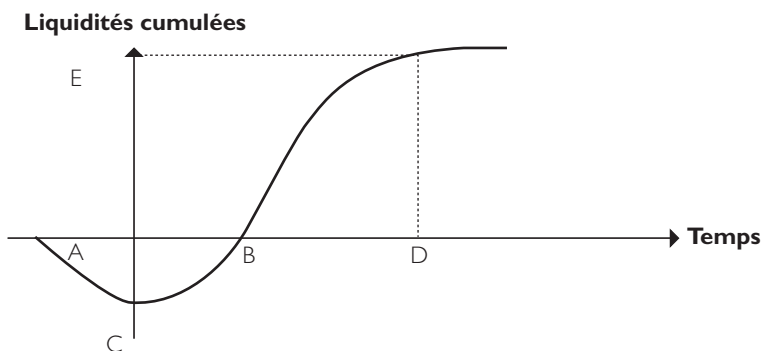
$$800 = 410 / (1 + i) + 410 / (1 + i)^2 + 410 / (1 + i)^3 + 410 / (1 + i)^4$$

$i = 0,349$ soit 35 %

Si le taux d'actualisation avait été de 35 % au lieu de 12 %, la VAN aurait été nulle.

En résumé, pour mesurer la rentabilité d'un projet, il suffit de :

- déterminer les flux de trésorerie sur toute la durée de vie de l'investissement. C'est de loin le travail le plus délicat;
- actualiser les flux avec le taux fourni par la direction financière de l'entreprise;
- totaliser les flux;
- comparer ce total de flux entrants avec l'investissement initial.



1. Internal Rate of Return (IRR).

On porte les flux de trésorerie cumulés et actualisés sur ce graphe. Il est apprécié par les apporteurs de fonds qui doivent financer le projet.

- Les sorties de fonds : études, protos... commenceront en A.
- Le délai séparant les débuts de l'étude de la commercialisation (time to market) est de 1 an ($A - C$).
- La sortie de fonds maximum est de C.
- Le pay back sera atteint en B (environ 1 an) après le lancement.
- Le flux de trésorerie atteindra son maximum après 2 ans et 10 mois après le lancement (D).
- Le flux maximal de liquidité rapporté par l'investissement sera de E.

Chapitre 18

La mensualisation

Résumé

Chaque centre doit mensualiser ses prévisions pour :

- affiner ses prévisions d'activité et de charges;
- permettre des prévisions de trésorerie.

QUE FAUT-IL MENSUALISER?

Il faut mensualiser toutes les prévisions de charges et de produits, et les capitaux employés (en précisant les désinvestissements et les projets d'investissements) :

- les composantes du BFR : stocks, créances clients et dettes fournisseurs;
- le montant des immobilisations utilisées.

L'INTÉRÊT DE LA MENSUALISATION

Le contrôle de gestion vérifie la viabilité du budget par rapport à la trésorerie (voir chapitre 23). Les centres précisent leurs besoins. Par exemple, « nous souhaitons embaucher une personne supplémentaire à la comptabilité au mois de septembre » est plus engageant que « il nous faut une personne de plus cette année ».

Les contradictions ressortent et obligent à prendre ses responsabilités quant à l'utilisation des capitaux : BFR et investissements.

Ainsi, prévoir un investissement sans une augmentation de taxe professionnelle ou de frais d'assurance relève de l'oubli. Prévoir une augmentation du CA avec une stabilisation des stocks signifie qu'il va falloir accroître les ventes ou réduire le nombre de jours de stockage!

Cette mensualisation est particulièrement importante pour :

- les embauches;
- l'avancement des investissements;
- les mises à disposition des produits réalisés;
- les prévisions de trésorerie;
- l'établissement des tableaux de bord. Ces derniers perdraient beaucoup de leur intérêt sans mensualisation. Le calcul des écarts serait de peu d'intérêt s'il était établi entre un réel et un douzième de budget.

COMMENT MENSUALISER?

Il convient tout d'abord de :

- anticiper l'activité (le CA, la production...) mois par mois en fonction des prévisions commerciales et de l'historique des ventes de l'entreprise;
- distinguer les charges fixes des charges variables;
- répartir les charges variables au prorata du CA;
- affecter un douzième des charges fixes par mois.

Puis on déterminera l'évolution des charges fixes :

- les variations des charges fixes, comme les augmentations prévisionnelles de salaires mois par mois;
- les nouvelles charges fixes, comme les embauches ou les investissements (amortissements et locations), sur les mois où ces charges vont apparaître.

Exemple

Toutes les données sont en milliers d'euros.

Pour l'année prochaine, les prévisions de vente des commerciaux sont les suivantes :

Mois	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
CA prév.	360	432	540	612	540	432	180	252	288	360	360	320

Le coefficient de CA sur les achats est de 3. Autrement dit, ce qui est acheté 10 est revendu 30.

Charges :

- les amortissements annuels hors nouveaux investissements : 800;
- les pertes sur clients irrécouvrables devront être ramenées à 5 % du CA;
- les salaires annuels (pour l'année prochaine, hors embauches) du personnel, comptabilité, achats, logistique, contrôle qualité, direction et part fixe des vendeurs : 960;
- commissions des vendeurs : 10 % CA HT facturé;
- les assurances, loyers, taxe professionnelle... (pour l'année prochaine) : 400.

Évolutions pour l'année prochaine :

- le déménagement aura lieu en juin pour un coût estimé de : 80;
- les embauches, coûts : mars : 5 et septembre : 10;
- le coût d'aménagement des locaux (amortissable sur 10 ans) : 500;
- la foire de Milan qui a lieu en septembre, coût : 60;
- une augmentation des rémunérations au 1^{er} juillet : +3%.

Première estimation

	janv.	fév.	mars	avril	mai	juin	juillet	août	sept.	oct.	nov.	déc.	total
CA	360	432	540	612	540	432	180	252	288	360	360	320	4676
pertes/clients	18	21,6	27	30,6	27	21,6	9	12,6	14,4	18	18	16	234
CA net	342	410,4	513	581,4	513	410,4	171	239,4	273,6	342	342	304	4442
- achats	120	144	180	204	180	144	60	84	96	120	120	106,67	1558,7
marge brute	222	266,4	333	377,4	333	266,4	111	155,4	177,6	222	222	197,33	2884
charges													
salaires fixes	80	80	85	85	85	85	87,55	87,55	97,55	97,55	97,55	97,55	1065
commissions	36	43	54	61	54	43	18	25	29	36	36	32	468
assurances...	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	400
déménagement						80							80
foire Milan									60				60
dot. amort.	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	800
nouv. amort.							4	4	4	4	4	4	25
marge nette	6	43	94	131	94	-42	-99	-62	-113	-16	-16	-36	-14

Nouveaux amortissements : $500 / (10 \times 12) = 4$ par mois

Cette prévision budgétaire n'est pas une prévision de trésorerie pour plusieurs raisons :

- les amortissements sont pris en compte : le coût d'aménagement des nouveaux locaux n'est pris en compte qu'au niveau des dotations aux amortissements et pas en règlement de factures des entrepreneurs;
- le CA et les achats (la matière et les dépenses de fonctionnement) sont comptés dans le mois où ils sont enregistrés en comptabilité et pas en date de règlement;
- les dotations aux amortissements et les autres frais fixes (assurances...) sont mensualisés.

Continuons notre exemple. Après la première simulation et la constatation d'un résultat négatif, la direction tranche :

- après négociation avec les représentants du personnel, il a été décidé que la commission des vendeurs sera dorénavant calculée sur le CA net et non plus sur le facturé;
- les commerciaux seront moins nombreux à la foire de Milan et il y aura moins de mètres carrés loués : coût 40 au lieu de 60;
- les frais de fonctionnement (assurances...) devront être diminués de 10 %;
- les embauches de septembre seront reportées à l'année suivante;
- les commerciaux devront faire un effort sur le CA : +20 % par rapport aux prévisions initiales, et la commission des vendeurs passera à 12 %.

Une marge nette négative, certains mois où l'activité est faible, est admissible.

Seconde estimation

	janv.	fév.	mars	avril	mai	juin	juillet	août	sept.	oct.	nov.	déc.	total
CA	432	518,4	648	734,4	648	518,4	216	302,4	345,6	432	432	384	5611,2
pertes/clients	21,6	25,9	32,4	36,7	32,4	25,9	10,8	15,1	17,2	21,6	21,6	19,2	281
CA net	410,4	492,4	615,6	697,6	615,6	492,4	205,2	287,2	328,3	410,4	410,4	364,8	5331
- achats	144	172,8	216	244,8	216	172,8	72	100,8	115,2	144	144	128	1870,4
marge brute	266,4	319,6	399,6	452,8	399,6	319,6	133,2	186,4	213,1	266,4	266,4	237	3460
charges													
salaires fixes	80	80	85	85	85	85	87,5	87,5	87,5	87,5	87,5	87,5	1025
commissions	49	59	74	84	74	59	25	34	39	49	49	44	640
assurances...	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
déménagement						80							80
foire Milan									40				40
dot. amort.	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	800
nouv. amort.							4	4	4	4	4	4	25
marge nette	40	84	144	187	144	-1	-80	-36	-55	29	29	5	490

Les résultats négatifs de juin à septembre sont le fait d'une faible activité saisonnière et ne sont pas inquiétants.

Chapitre 19

Un budget de projet

Résumé

Un budget de projet procède de la même logique qu'un budget d'une entité ordinaire : il y a un pilote, un délai, des moyens.

Les budgets de projets et de processus s'entrecroisent dans l'entreprise, les deux modes de fonctionnement se complètent.

DÉFINITION

Un projet est une somme d'actions à mener dans un ordre défini pour atteindre un objectif défini sur un terme défini.

On trouve des projets tournés vers l'extérieur de l'entreprise qui seront vendus en l'état. Par exemple, la construction d'un bâtiment est un projet pour une entreprise de BTP.

On trouve d'autres projets qui ont pour objectif d'améliorer un processus interne ou de développer un nouveau produit ou service. Par exemple, pour un constructeur automobile, un nouveau modèle.

Un budget de projet ressemble au budget d'une entreprise et la démarche n'est pas très éloignée de la démarche budgétaire classique d'une entité. Elle consiste à :

- établir la liste des tâches à accomplir pour répondre aux besoins du client;
- optimiser la répartition des temps des tâches et éventuellement matérialiser le déroulement des tâches sur un planning;
- calculer les coûts d'unités d'œuvre;
- affecter à chaque tâche les coûts d'unités d'œuvre (taux journaliers, horaires...);
- totaliser période par période les coûts prévus.

Une fois le budget accepté par le client, il faudra suivre la réalisation du projet aux dates de revues prévues à l'origine.

Certaines entreprises (BTP, bureaux d'études entre autres) travaillent essentiellement en gestion de projets. Les projets s'enchaînent. La somme des budgets de projets de l'année est égale au budget de l'entreprise. Chaque projet a son budget : un pilote, des ressources, des objectifs spécifiques à atteindre dans des délais prévus à l'avance.

Un processus pourrait être défini comme un projet qui se pérennise.

LE CONTRÔLE DE GESTION SUIT L'AVANCEMENT DES PROJETS

Les écarts entre la prévision et la réalité peuvent porter sur les dépenses et sur l'avancement physique du projet.

La mise en parallèle de l'avancement physique et de l'avancement financier est une des difficultés de la gestion de projet.

L'avancement financier

Le contrôle de gestion dispose des prévisions de dépenses : les temps à passer sur les différents lots et les achats prévus. Il compare ces prévisions aux relevés de dépenses : pointage des heures sur les différents projets sur lesquels le personnel travaille et les achats affectés sur les projets concernés. Enfin, le contrôle de gestion analyse les écarts.

L'avancement physique

Les choses sont moins évidentes pour le suivi de l'avancement physique parce que les différences ne sont pas toujours tangibles. Ce n'est pas de la compétence du contrôle de gestion que d'estimer l'avancement physique du projet. Seul le chef de projet peut le faire.

L'écart financier est à relativiser en termes de dépassement ou non de budget. Un projet peut être plus dépensier qu'il n'était prévu mais être largement en avance de phase.

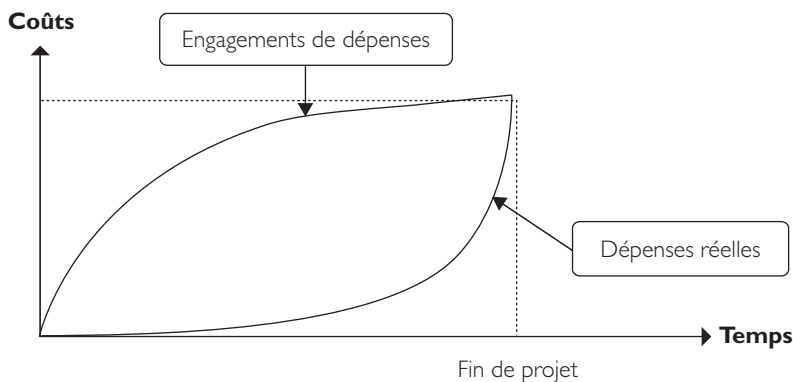
Paradoxalement le risque principal est d'avoir des engagements de dépenses qui suivent précisément le budget initial et de penser pour cette raison que l'avancement physique correspond aux prévisions. Pour différentes raisons l'écart peut se creuser entre les prévisions et la réalité de l'avancement physique, notamment parce que le responsable de projet n'a pas que ça à faire, parce que la gestion n'est pas son souci numéro un ou parce qu'il a peur d'avouer que le projet dérive.

À quelques semaines de la fin prévue du projet, il peut se révéler des écarts importants entre la prévision et la réalité, écarts qu'il faudra combler en remettant de la ressource (si elle est disponible). Il faudra aussi éventuellement avouer au client un retard probable.

L'anticipation des charges

Plus tôt on anticipe l'évolution des charges, moins on a de risques de dérapage final. Pour piloter avec la meilleure visibilité il faut anticiper le plus tôt possible pour éviter de se bercer d'illusions quant au reste à dépenser. Anticiper l'engagement des dépenses permet de les maîtriser. Attendre la facture du fournisseur pour établir un suivi de budget ne sert strictement à rien.

Ce schéma, classique en gestion de projet, traduit l'importance de l'attention au projet dès les premières phases.



L'ENTRECROISEMENT DES BUDGETS DE PROCESSUS-PRODUITS ET DES BUDGETS DE PROJETS

La pratique budgétaire simultanée des produits et des projets

Dans la plupart des entreprises on trouve les deux approches budgétaires. D'une part les budgets d'activité avec des processus de production, développement, commercialisation... qui sollicitent les centres d'activité classiques : achats, production, facturation... et d'autre part des projets transverses qui ont pour objectifs de remettre à plat certains processus, développer de nouveaux produits, anticiper un déménagement...

Les deux visions, budgets d'activités et budgets de projets, ne s'opposent pas, elles doivent se compléter. Les deux systèmes sont compatibles.

Chaque dépense effectuée durant la période sera affectée soit à un processus-produits, soit à un projet. Pour cela chaque dépense doit être budgétée soit dans un budget produit, soit dans un budget de projet. La

difficulté se situe au niveau du management dans la coordination des projets et des métiers. La gestion des effectifs est parfois délicate.

Il arrive que les responsables de centres soient pris entre le marteau des processus et l'enclume des projets. Ils doivent assurer leur plan de charge habituel pour assurer la réussite des processus, et, de plus, mettre à la disposition des chefs de projets transverses des ressources dont ils auraient souvent besoin.

Exemple

Une entreprise produit et vend différents produits (1, 2, 3, 4...). Dans le même temps elle développe de nouveaux produits : alpha et bêta, et revoit un processus : projet gamma.

Pour budgéter le plan de charges de l'année à venir, chaque responsable de centre (A, B, C) doit anticiper ses activités : fabriquer les produits 1, 2, 3, 4... et participer bon gré, mal gré au développement des nouveaux produits et au reengineering gamma.

Plan de charges

	Ateliers (taux horaires)			
Produits	A (60 euros)	B (70 euros)	C (50 euros)	Coût de la valeur ajoutée d'un produit
Produits 1	1 h	4 h	3 h	60 + 280 + 150 = 390 euros ...
Produits 2	3 h	4 h	4 h	
Produits 3	2 h	3 h	1 h	
Produits 4	1 h	2 h	6 h	
Projets				Coût de la valeur ajoutée d'un projet
Alpha	100 heures		300 heures	6 000 + 15 000 = 21 000 euros ...
Bêta	500 heures	900 heures	100 heures	
Gamma	380 heures	300 heures	700 heures	
...				

Le responsable d'activité A devra assurer la production des produits 1, 2, 3, 4 tout en mettant du personnel à la disposition des projets alpha, bêta et gamma. Par ailleurs, l'approche n'est pas que quantitative, M. Dupont n'a pas la même compétence que M. Durand.

Pour budgéter le coût des différents produits et des projets, il faut connaître les taux horaires des différents métiers et catégories de personnel.

Le produit 1 nécessite :

- 1 heure de temps de A à 60 € l'heure : 60 €
- 4 heures de temps de B à 70 € l'heure : 280 €
- 3 heures de temps de C à 50 € l'heure : 150 €
- plus des matières pour un montant de : 200 €
- *Total du coût d'un produit : 1 690 €*

Le projet alpha nécessite :

- 50 heures de M. Dupont qui travaille au centre A : 3 000 €
- 50 heures de M. Durand qui travaille au centre A : 3 000 €
- 300 heures de coordination de M. Leclerc qui travaille au centre C : 15 000 €
- plus l'achat de consommables divers : 700 €
- *Total du coût du projet alpha pour cette année : 21 700 €*

Chapitre 20

Des dérives budgétaires au Budget base zéro

Résumé

Des moyens surabondants par rapport aux missions ou des missions sans moyens obligent à être créatif et à faire des choix.

Qu'une activité ou tâche ait existé dans le passé ne suffit plus à en justifier le maintien.

QUELQUES DÉRIVES

L'usine soviétique

Dans certaines entités, les prévisions d'activité sont organisées en fonction des moyens en hommes dont on dispose. On renverse la proposition qui veut qu'on aligne les moyens sur les prévisions d'activité. Dans ce cas, l'activité est généralement supportée par un organisme plus social qu'économique, qui ne rechigne pas aux dépenses de fonctionnement et dont les axes stratégiques sont peu formalisés.

La créativité du responsable sera mise à contribution pour trouver des objectifs pour tout le monde et éviter la démotivation. Comment occuper tout ce personnel?

Le traîneau

Dans certaines circonstances les ressources du centre se réduisent d'année en année et ne permettent plus d'assurer la réalisation de toutes les missions imparties. Il reste à pratiquer une vieille technique inuit : celle du traîneau.

Une meute de chiens tire un traîneau dans le Grand Nord. Si les chiens viennent à disparaître les uns après les autres, il faudra délester le traîneau de biens divers, indispensables au départ, mais qui, au fil des jours, le deviennent de moins en moins.

Les chiens sont les moyens, et les biens divers les missions.

La solution consiste à se recentrer sur le cœur d'activité et à pratiquer le BBZ. À mesure que les moyens diminuent, certaines tâches que le centre réalisait disparaissent. La maison mère n'est plus prête à les financer.

Pratiquer la technique du traîneau indique que le centre dispose d'une certaine marge d'autonomie pour choisir ce qui lui paraît fondamental dans l'activité et que la hiérarchie ne déborde pas d'un courage évident puisqu'elle laisse ainsi dépérir à petit feu un centre opérationnel.

Pour le responsable du centre, le plus délicat est d'organiser le déclin des effectifs pour fonctionner avec des gens efficaces sans qu'ils quittent le traîneau, parce que le centre a besoin d'eux, tout en sachant qu'il sera difficile de leur promettre une évolution de carrière brillante.

LE BUDGET BASE ZÉRO

Cette technique a connu son heure de gloire, mais le principe fondateur en est éternel. Elle consiste, dans sa forme la plus simple, à mettre face à chaque mission les coûts engagés par l'entité qui est chargée de la mission. Elle revient à poser à chacun la question : «À quoi servez-vous dans l'entreprise et combien coûtez-vous?»

C'est un outil pour réduire les coûts de fonctionnement et réorienter éventuellement l'allocation des ressources.

À qui s'adresse la méthode?

À tous les centres qui ne sont pas directement remis en cause par la concurrence extérieure ou par la nouveauté des produits ou des outils et méthodes, et pour lesquels il est difficile de fixer des objectifs quantitatifs.

La tendance naturelle, dans certains centres indirects, improductifs, est de reprendre le budget de l'an passé et de tout «actualiser» avec un coefficient reflétant plus ou moins le taux d'inflation prévu.

Une méthode en trois temps

Définir ses missions

On demandera au responsable de chaque centre de définir ses missions. Un centre se résume à ses missions, par exemple : facturer, recouvrer les règlements pour la comptabilité clients.

Chiffrer trois devis

Au même responsable de centre on demandera d'établir trois devis succincts pour l'année suivante :

- Sur le premier devis, il faudra porter ce qui semble être la mission et les objectifs à atteindre (autrement dit la justification de

l'existence du centre), et face à chacun de ces objectifs les moyens à mettre en œuvre. Ces moyens seront portés en grandes masses et chiffrés (charges de personnel, dotations aux amortissements, coûts des surfaces, consommable....).

- Sur le deuxième devis : si les ressources du centre étaient réduites de 20 %, quelles missions faudrait-il éventuellement sacrifier?
- Sur le troisième devis : si le budget s'accroissait de 20 %, quelles missions supplémentaires pourrait-on accomplir?

Tous les commentaires sont les bienvenus pour les trois devis.

Revoir l'organisation

C'est le rôle de la direction de trancher dans les activités qui doublonnent, d'élargir certaines missions et de restreindre les dépenses de certains centres. Cette méthode revient aux fondements du budget : «Quelles missions remplissez-vous? Pour quel coût?»

On fait table rase du passé. On ignore sciemment l'existant. On définit l'activité exercée et on met en face les moyens nécessaires à sa réalisation. Cette technique présente l'avantage de faire comprendre ce qu'est un budget, et accessoirement à quoi sert un centre d'activité.

Quatrième partie

L'ÉTABLISSEMENT DU BUDGET D'ENSEMBLE

À réaliser dans l'ordre :

- le budget commercial, celui de la production et enfin ceux des autres fonctions;
- le budget de trésorerie;
- l'établissement des comptes prévisionnels : compte de résultat, bilan et trésorerie.

Chapitre 21

L'établissement du budget d'ensemble

Résumé

On établit le budget en respectant un calendrier précis.

Les différents budgets de l'entreprise doivent s'établir dans un certain ordre : du commercial aux fonctions support en passant par la production.

Les navettes entre les différents centres et la direction avec l'aide du contrôle de gestion permettent de découvrir des voies de progrès et de mettre sur pied un ensemble cohérent.

Les facturations internes entre centres sont parfois indispensables mais elles doivent être maniées avec précaution.

LE CALENDRIER

Le budget a une durée de vie d'un an et se prépare dans les grandes entités pendant une année.

Les dates qui figurent ici sont à titre indicatif.

Mars : l'envoi de la lettre de cadrage de la direction

La direction lance la procédure en envoyant à chaque responsable de budget (pays et produits) une lettre rappelant les objectifs stratégiques et demandant aux différents commerciaux de fournir les prévisions commerciales et les coûts commerciaux attachés pour l'année suivante. Cette lettre est souvent précédée d'une réunion annuelle des responsables de produits et de pays, sous l'égide du président, où les grands axes futurs du développement de l'entreprise sont débattus. «Où en serons-nous dans 3/5/10 ans selon les métiers et les produits?»

Mai-juin : l'établissement du plan à moyen terme

C'est un plan glissant. Le plan ne peut pas être d'une rigidité totale, mais il engage sur le long terme. Aussi les révisions ($N + 2$, $N + 3$) doivent-elles être justifiées.

- Une révision¹ des prévisions à fin d'année (revised forecast) pour l'année en cours est très souvent établie.
- Les prévisions pour les années $N + 2$ et $N + 3$ peuvent être revues si le besoin s'en fait absolument sentir.
- Les prévisions pour $N + 4$ sont ajoutées.
- Les prévisions pour $N + 1$ commencent à être détaillées pour servir de cadre au budget, dont la procédure démarrera après les révisions.

Années	N	Prévisions N + 1	Prévisions N + 2	Prévisions N + 3	Prévisions N + 4
Travail à faire	Réestimations pour la fin de l'année	Détaillées pour devenir le budget	Revues	Revues	Ajoutées

1. On utilise le terme réprévision dans certaines entreprises.

Juillet-août : l'établissement du budget

Le budget commence à être établi en juillet-août, c'est l'original forecast.

Mais c'est à la rentrée, dans la plupart des entreprises, que les choses sérieuses commencent.

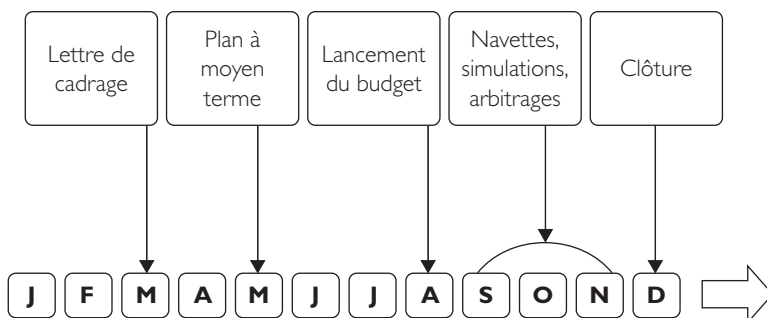
Septembre-novembre : navettes, simulations, arbitrages

La procédure budgétaire doit durer le moins longtemps possible parce que l'établissement d'un budget mobilise beaucoup d'énergie. Mais les navettes, les validations de la direction, les simulations demandent du temps. D'où la nécessité de la meilleure coordination possible pour réduire les temps d'attente.

La procédure d'établissement des prévisions consiste à prévoir les deux points fondamentaux des budgets : qui fait quoi? Qui valide et quand?

Il reste et il restera toujours une difficulté lors de l'établissement des prévisions : il faut établir les prévisions pour $N + 1$ alors que les chiffres de l'année en cours ne sont pas encore connus.

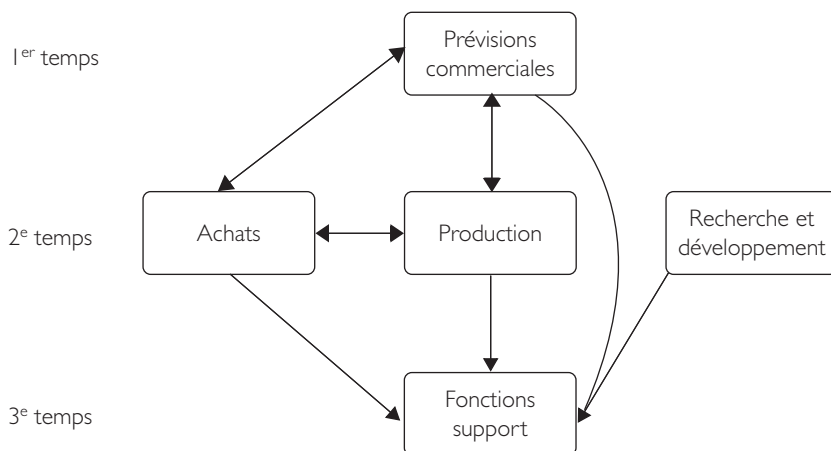
Décembre : clôture de la procédure d'établissement du budget



L'ARCHITECTURE BUDGÉTAIRE

Le budget d'ensemble d'une entreprise se décompose en de nombreux budgets et un ordre d'établissement des budgets successifs doit être respecté.

Le premier budget à établir doit être le budget des ventes. Il est étroitement lié aux capacités de production des unités de fabrication de l'entreprise ou à celles des fournisseurs et sous-traitants.



Le service commercial

C'est le premier à présenter son activité future en la détaillant par familles d'articles, volumes, prix unitaires, marge brute, clientèle... mois par mois. «Voici ce que nous vendrons l'année prochaine, où, quand, avec quels moyens, à quels tarifs...»

Les prévisions commerciales s'appuient sur les informations par produits et par pays fournies par le service marketing.

La recherche et développement peut fournir des informations au marketing et à la production.

En fonction des volumes prévisionnels de vente, des capacités de production et de la politique de stockage de l'entreprise, on pourra estimer le montant des achats.

Questions	Réponses auprès de...
Quelle est la quantité à vendre?	Commerciaux
Quelle est la politique de stockage?	Production, achats, gestion
Quelle est la quantité à produire?	Production
Quelle est la politique d'achat?	Achats

Selon les volumes vendus les coûts pourront être très différents, ce sera à la production ou aux achats d'estimer les coûts de production ou d'achat.

Le service production

Il doit pouvoir, en partant des prévisions des commerciaux, dire s'il est capable d'assurer la production pour satisfaire la demande avec les moyens dont il dispose. Y a-t-il adéquation entre les moyens et les prévisions commerciales? Il faut garder à l'esprit qu'on parle de capacité normale et non prévisionnelle, car le personnel peut tomber malade et les machines en panne.

Le plan de charge est le volume à produire qui occupera ou non les effectifs du service production. L'une des principales difficultés d'établissement des budgets vient de l'adaptation des ressources de l'entreprise en hommes et en moyens matériels divers aux perspectives commerciales. Faut-il embaucher, investir? Au contraire, en période de récession, que faire de moyens surdimensionnés?

Une inadéquation des deux budgets, commercial et production, se traduira soit par :

- un investissement et une augmentation des effectifs. Les investissements seront pris en compte dans les budgets d'investissements.

Les amortissements, correspondant à l'exercice budgétaire, seront intégrés dans le budget d'exploitation. Les budgets d'investissement font l'objet d'une procédure parallèle;

- un sureffectif et un sous-emploi des machines. Dans ce cas, le problème sera plus délicat et nécessitera un effort commercial, du chômage technique, un redéploiement des effectifs...

Les prévisions à long terme permettent aussi d'anticiper les évolutions de personnel, à la fois en nombre et en qualification. La croissance de l'entreprise doit permettre de faire évoluer le personnel vers d'autres qualifications.

L'adéquation entre les moyens de production et les perspectives commerciales des différents pays peut pousser à une politique de marge différenciée selon les pays ou les lignes d'activité.

Pour absorber une sous-activité des usines, la direction pourra demander aux commerciaux sur certaines lignes d'articles et pour certains pays de dégrader la marge commerciale pour accroître les volumes et donc absorber davantage de coûts fixes de production.

La recherche de l'adéquation entre les prévisions de vente et les capacités de production est la difficulté numéro un lors de l'établissement d'un budget.

Exemple : la charge de travail à occuper

Nombre d'heures effectives par centres

Ateliers	Janvier	Février	Mars	Avril
Atelier A	20 000	20 000	20 000	19 000
Atelier B	12 000	10 000	12 000	11 000
Atelier C	600	600	600	500
Atelier D	1 000	1 200	1 400	1 400
...				

En janvier il faut une charge de travail de 20 000 heures dans l'atelier A pour occuper l'effectif actuel.

Le plan de charge est le suivant. C'est la traduction des prévisions commerciales en heures de production pour les différents ateliers.

Ateliers	Janvier	Février	Mars	Avril
Atelier A	20 000	19 000	18 000	18 000
Atelier B	11 000	9 000	6 000	7 000
Atelier C	900	600	1 100	800
Atelier D	1 200	1 300	1 400	1 400
...				

Écarts après affectation des temps demandés par les commerciaux

Ateliers	Janvier	Février	Mars	Avril
Atelier A	0	1 000	2 000	1 000
Atelier B	1 000	1 000	6 000	4 000
Atelier C	(300)	—	(500)	(300)
Atelier D	(200)	(100)	—	—
...				

Les données entre parenthèses indiquent les temps manquants. Les données positives indiquent les heures pendant lesquelles le personnel est inoccupé.

De ces tableaux nous pouvons tirer un certain nombre de conclusions :

- la charge de travail est insuffisante pour l'atelier A de 5 % à 10 %, mais c'est sans doute soluble si les commerciaux trouvent quelques affaires supplémentaires;
- il semble y avoir un sérieux problème de sureffectif dans l'atelier B;

- l'atelier C va manquer de personnel dans des proportions importantes. Faut-il embaucher ou sous-traiter (temporairement)? Peut-on occuper du personnel du service B à des tâches de C?
- des embauches sont prévus à l'atelier D qui supprimeront l'écart entre la demande des commerciaux et la capacité de production actuelle.

Le budget du service achats

Les objectifs du service achats semblent simples : réduire les coûts d'achat tout en maintenant la qualité des produits et services achetés, négocier les délais de paiement avec les fournisseurs et réduire les délais séparant la commande de la livraison.

Voici quelques indicateurs pour le service achats :

- stabiliser le délai de paiement des fournisseurs par site, par famille d'articles;
- accroître le nombre de jours de règlement fournisseurs;
- réduire le temps de qualification d'un fournisseur;
- réduire les délais d'approvisionnement.

Le coût du service achats

Les négociations que vont mener les acheteurs vis-à-vis de l'extérieur comme vis-à-vis de l'intérieur de l'entreprise ont un coût : le coût du centre achats.

Les centres achats répartissent souvent leurs charges par un prorata sur les montants des achats. Ce pourcentage peut être plus ou moins pondéré en fonction de la difficulté de négociation.

En plus des coûts de leur service les achats sont parfois responsables des stocks de matière première et d'une partie du BFR : la dette fournisseurs. L'un des objectifs budgétaires du centre achats consiste donc à réduire, si possible, le pourcentage de frais sur achats. Si le résultat n'est pas atteint, toute l'entreprise le sait rapidement en constatant des charges importantes sur les achats.

Les budgets des fonctions support

De ces budgets fondamentaux (vente et production) on pourra tirer les éléments nécessaires pour déterminer les objectifs des budgets des fonctions support.

Qui sont les fonctions support?

En se développant et en se structurant, l'entreprise développe des centres de support, les indirects. Ce sont, par exemple, les ressources humaines, la gestion, l'informatique, les moyens généraux...

Ces centres ne réalisent pas le chiffre d'affaires et ne produisent rien de vendable à l'extérieur de l'entreprise. Leurs clients sont les centres productifs internes. Leurs activités consistent à aider les opérationnels à remplir leurs missions sans s'embarrasser de problèmes d'intendance : gérer des locaux, embaucher du personnel, le payer...

Les fonctions support utilisent de la ressource : personnel, mètres carrés... et répartissent leurs charges sur les centres pour lesquels ils travaillent.

L'établissement d'un budget d'une fonction support

Ces sous-traitants internes ont parfois du mal à justifier leurs prestations. C'est pourquoi l'établissement de budgets est fondamental pour justifier leur travail, voire leur existence au sein de l'entreprise. Le recours à la sous-traitance, qui se limitait autrefois au gardiennage et au nettoyage des locaux, se répand et peut toucher pratiquement toutes les fonctions support.

La démarche d'établissement d'un budget d'une fonction support est la même que celle d'un budget de centre de production ou commercial classique : Objectifs d'activités à Moyens à mettre en oeuvre

Les centres consommateurs de fonctions internes ont parfois une attitude consumériste. Comment avoir plus pour moins? Les fonctions support, qui font rarement partie du cœur de métier, ont du mal à défendre leur point de vue. Un des intérêts d'avoir recours à la sous-traitance, vue

de la gestion, est de faciliter la connaissance d'un coût, puisqu'il y a une facture.

La récapitulation des budgets

Chacun des budgets des différents centres aura des conséquences sur le compte de résultat global prospectif de l'entreprise et sur le solde de trésorerie.

Centres	Conséquences des prévisions budgétaires sur :	
	Le compte de résultat prévisionnel	Le budget de Trésorerie
1. Commerciaux Volumes \times prix Conditions de vente Coûts commerciaux	CA coûts commerciaux	+ encaissements – décaissements
2. Production et achats Coûts de production et coûts d'achat Conditions d'achat	coûts de production et/ou d'achat	– décaissements
3. Fonctions support Coûts des fonctions support (moyens généraux, logistique, RH)	coûts des supports	– décaissements

LE PROCESSUS ITÉRATIF (LES NAVETTES)

Les itérations mettent en rapport :

- l'opérationnel, qui connaît le terrain et propose des options;
- la direction, qui a une vision à long terme de l'entreprise et qui est garante de la réussite de la stratégie. Elle accepte ou refuse les propositions des opérationnels;

- le contrôle de gestion, qui chiffre et effectue des simulations et développe le processus itératif. Autrement dit, il facilite les allers-retours entre la direction et les opérationnels.

L'entreprise est un système aux multiples interactions

Il ne suffit pas de définir à chacun sa mission, d'assigner des objectifs et de négocier des moyens, il faut que les différentes entités fonctionnent ensemble. Une navette ou processus itératif consiste à faire des choix, puis à les soumettre à la direction qui les approuve ou non.

Si la direction n'approuve pas les choix des opérationnels, elle demande de lui soumettre une version plus ambitieuse (ou plus réaliste) du budget. Il faudra remettre l'ouvrage sur le métier pour proposer autre chose. Et ainsi de suite jusqu'à l'accord final. On peut aussi imaginer des navettes entre opérationnels comme les commerciaux et la production, la direction n'intervenant qu'à la fin pour valider leurs décisions.

Les navettes sont indispensables pour vérifier le réalisme des hypothèses et leurs complémentarités. Elles sont également indispensables pour prendre en compte la répartition des charges des fonctions support. Le processus itératif permet de développer le dialogue entre les différents centres de l'entité. Il est plus ou moins développé selon les entreprises.

Parfois la présentation du budget à la direction correspond à un rituel creux, chacun sachant qu'il y aura plusieurs versions et que la version présentée en premier sera refusée par la direction. Chaque contrôleur de gestion établit différentes versions; la première présentée n'est pas la plus contraignante. Mais chacun sait que l'autre sait...

Les trois niveaux d'itération dans l'établissement d'un budget

Premier temps : négocier la marge brute

CA – consommation de matière = marge brute

Dès ce stade, la direction doit approuver les hypothèses des commerciaux, de la production et/ou des achats.

Deuxième temps : négocier les budgets d'investissement

Il s'agit de déterminer si le financement du développement peut s'effectuer avec les ressources procurées par l'exploitation. Si l'entreprise a besoin de plus de ressources, où les trouver? Auprès des apporteurs de capitaux classiques : organismes bancaires et propriétaires?

Troisième temps : négocier le résultat prévisionnel

De la marge brute on déduit toutes les charges prévisionnelles des différents centres (commercial, production, R&D, fonctions support). Généralement la direction estime que les coûts sont trop élevés et demande des économies à tous les centres.

Si l'activité de l'année à venir demande plus de trésorerie que l'exploitation n'en peut fournir; si, de plus, les apporteurs de fonds (actionnaires et banques) ne souhaitent pas investir davantage, les prévisions devront être revues. Il faudra, dans un premier temps, imaginer comment réaliser les prévisions d'activité sans augmenter les besoins en capitaux employés. Si c'est impossible, proposer d'autres hypothèses de prévisions d'activité.

Les précautions d'usage

Ces navettes entre les ambitions et les moyens, si elles sont bien menées, peuvent être très fructueuses. Elles permettent d'améliorer la productivité et de réactualiser les façons de faire... Elles permettent aussi de faire – parfois – ressortir certaines contradictions.

Toutefois le processus itératif ne doit pas se transformer en bataille rangée. Une certaine maturité et un certain recul dans la négociation sont indispensables.

Pour éviter des phénomènes de tricherie, il faut :

- des procédures claires : savoir ce qu'on attend de chacun et savoir comment ça se passe en cas de non-réalisation des objectifs;
- une direction qui affiche les enjeux;
- un contrôle de gestion professionnel, c'est-à-dire pédagogue et qui maîtrise son sujet.

LES PRIX DE CESSION

Pourquoi des prix de cession?

Il est parfois nécessaire de fixer un prix de vente à un produit ou à un service avant de le céder à un autre centre de la même entreprise. C'est une nécessité lorsque le produit franchit une frontière nationale. Chaque pays exige pour des raisons fiscales qu'une partie de la marge soit réalisée sur son territoire.

C'est aussi parfois utile quand il s'agit de répartir une marge finale entre différentes unités de production, ou entre une unité de production et une unité commerciale. Cela pour évaluer la performance de chaque centre et/ou pour mettre en concurrence les centres entre eux. Derrière la mise en place de prix de cession, il y a la possibilité de se comparer à l'extérieur et d'y avoir (ou non) recours.

La mesure de la performance d'un centre peut passer par d'autres moyens que la facturation interne, notamment par des indicateurs physiques.

Les prix de cession ont aussi une dimension fiscale, stratégique, douanière¹...

À quel prix faut-il facturer?

Il faut facturer :

- au coût de revient; il n'y a pas de marge pour le centre qui cède le bien ou le service, toute la marge est réalisée en aval;
- au coût direct; qui supportera les charges de structure?
- à un prix négocié entre le vendeur et l'acheteur internes; le plus fort l'emporte sans qu'il y ait une justification économique ou stratégique;
- au prix du marché; c'est ce qui est généralement recommandé, mais existe-t-il?

La difficulté fondamentale dans l'établissement des prix entre unités différentes n'est pas d'ordre comptable mais d'ordre stratégique. Les prix de cession sont toujours le reflet de la stratégie de l'entreprise. Soit l'entreprise souhaite intégrer les différentes unités, et les prix de cession seront fixés et ne fourniront aucune autonomie aux centres pour se fournir et vendre à l'extérieur. Soit l'entreprise souhaite développer la concurrence entre les différents centres et la fixation des prix de cession sera fondamentale pour développer une politique commerciale interne.

Qui réalise la marge? Qui a le leadership sur l'autre? Est-ce que l'activité produit est plus importante que l'activité pays?

1. Certains groupes distinguent les prix de cession fiscaux des prix de cession analytiques.

Pays ou produit?

Souvent la rentabilité par activité est privilégiée au détriment de l'analyse des marges par clientèle et donc par pays. Le pays est un centre de coûts plus qu'un centre de profit, il réalise du CA et coûte des frais commerciaux.

Le pays est jugé sur le montant de son CA et le niveau de ses coûts de commercialisation. La marge nette que réalise un pays n'a pas de sens si le coût d'achat des produits est imposé par le siège.

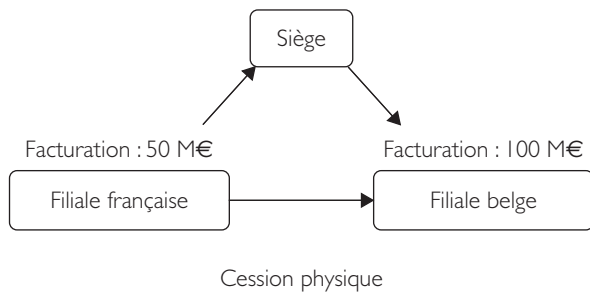
Les risques d'une facturation mal pensée

- sous-traiter la quasi-totalité de la production;
- se laisser prendre aux tarifs marginaux de fournisseurs;
- gérer à très court terme, faire des coups en achetant au moins cher chaque fois et ne plus tenir compte des unités de production de l'entreprise;
- transformer tout le personnel de l'entreprise en comptables, acheteurs, vendeurs.

Les inconvénients de l'établissement de marges internes

- L'établissement de prix de vente au stade commercial peut être délicate si on ne connaît pas les marges intermédiaires.
- L'intérêt de l'entreprise, qui devrait primer sur les intérêts des BU et des pays, risque de passer au second rang si chacun essaie d'améliorer sa performance quitte à négliger l'intérêt commun.
- Les prix de cession peuvent cacher de la sur ou sous-facturation.

Pour les services, il est relativement aisé de surfacturer une aide illusoire de la part d'une filiale peu imposée.



S'il est indispensable de mettre en place des prix de cession (ou prix de transfert), il est indispensable aussi de respecter un certain nombre de prérequis :

- fonctionner en centres de profit;
- avoir une comptabilité analytique fine;
- avoir des procédures et des règlements clairement établis par le contrôle de gestion et validés par la direction.

Le budget de trésorerie

Résumé

Pour établir un budget de trésorerie il faut avoir anticipé l'évolution de l'activité de l'année à venir et chaque centre doit avoir établi son budget.

Seuls les encaissements et les décaissements sont pris en compte dans les budgets de trésorerie.

QU'EST-CE QU'UN BUDGET DE TRÉSORERIE?

Un budget de trésorerie regroupe les prévisions d'encaissements et de décaissements de l'entité sur une période donnée. Ces prévisions seront plus ou moins finement anticipées au jour le jour, à la semaine ou à la décade, en fonction des besoins de l'entreprise.

On parle d'encaissements et non de facturation. Ce n'est pas de gestion qu'il s'agit mais de flux financiers. Prévoir les encaissements et les décaissements nécessite une analyse détaillée des dates de règlement des clients et des fournisseurs.

Les prévisions sont établies à partir des données budgétaires mais sur des échéances différentes. Pour établir ces prévisions il faut que tous les centres budgétaires aient prévu leurs dépenses mois par mois (voir chapitre 18).

Le CA est pris en compte en termes d'encaissements. Les dépenses prises en compte ne comprennent pas les charges calculées comme les amortissements. En revanche, les investissements, les ventes d'immobilisations le sont. Les mouvements financiers comme les emprunts ou les remboursements d'emprunts, les augmentations de capital et les versements de dividendes figurent dans le budget de trésorerie.

À QUOI SERT UN BUDGET DE TRÉSORERIE DANS UNE PETITE ENTREPRISE ?

Dans les petites entreprises le budget de trésorerie sert de système prévisionnel à lui tout seul.

C'est un début de processus budgétaire un peu rudimentaire. Ça montre aussi que la préoccupation numéro un du responsable de l'entreprise est le solde de trésorerie.

C'est un succédané de budget, l'essentiel y est :

- des prévisions d'activité : le CA prévisionnel;
- des prévisions de moyens : les charges;
- une mensualisation;
- les prévisions d'investissements;
- un bouclage par la trésorerie.

Il manque toutefois aux prévisions de trésorerie, pour être un vrai processus prévisionnel, deux points fondamentaux :

- un horizon à plus d'un an;
- un mécanisme de délégation : des engagements et des indicateurs.

À QUOI SERT UN BUDGET DE TRÉSORERIE DANS UNE GRANDE ENTREPRISE ?

Dans une entreprise qui a un processus budgétaire complet, le budget de trésorerie s'intègre au stade de la consolidation de l'ensemble des budgets. Il est le point final du processus. Il permet de répondre à la question : comment toutes les prévisions budgétaires éparses se transforment-elles en espèces sonnantes et trébuchantes ?

«Pourrions-nous faire face aux échéances de nos fournisseurs, de l'Urssaf... si nos prévisions d'activité se réalisent?»

«Comment financer les investissements réclamés par les opérationnels? Devrons-nous reporter les investissements prévus du début de l'année sur la fin? Dans ce cas, peut-on espérer réaliser le CA prévisionnel?»

«Est-ce que l'entreprise dégage assez de trésorerie pour les dividendes, les remboursements d'emprunts, les nouveaux investissements?»

D'OÙ VIENNENT LES FLUCTUATIONS DE TRÉSORERIE ?

Il existe au moins trois causes aux fluctuations de trésorerie.

Il y a tout d'abord l'exploitation :

- capacité d'autofinancement (CAF) : le résultat net (après impôt sur les bénéfices) + les dotations – les reprises;
- les variations de besoins en fonds de roulement (voir chapitre 2) : les variations des comptes stocks, clients et fournisseurs.

Puis les investissements et les désinvestissements.

Et enfin les variations de capitaux à long terme :

- les apports ou retraits des fonds propres, apportés par les actionnaires;
- les emprunts ou remboursements d'emprunts.

Y A-T-IL DES NAVETTES LIÉES À LA TRÉSORERIE ?

Le trésorier centralise les prévisions d'encaissements et de décaissements des différents budgets de centres et tire le solde de trésorerie pour chaque période : semaine, décade...

Puis il soumet l'ensemble des prévisions à la direction.

L'acceptation ou le refus de financer les investissements aura des répercussions sur les budgets d'exploitation. Un opérationnel à qui la direction refuse le financement de son investissement pourra toujours argumenter : «Si mon projet d'investissement n'est pas financé, je ne peux pas m'engager sur la réalisation de mon CA.»

Ce qui va enclencher une négociation entre la direction et le responsable du centre demandeur d'investissement. Comment faire sans investissement? Quelles solutions pouvons-nous envisager?

Les navettes continueront jusqu'à ce que toutes les prévisions budgétaires soient validées par la direction. Une fois les prévisions validées et l'activité lancée, il faudra suivre la réalisation des prévisions de trésorerie et parfois mettre en place des plans d'action pour redresser la trésorerie.

Exemple de budget de trésorerie

Il est prévu pour les derniers mois de cette année et pour toute l'année prochaine que les achats de consommables se montent à 6 M€ par mois.

Les achats de sous-traitance s'élèveront à 50 M€ par mois jusqu'en juin, puis 60 M€ jusqu'à la fin de l'année. Tous les achats (consommables et sous-traitance) sont payables à 60 jours fin de mois.

Il faut prévoir 60 M€ pour les quatre premiers mois pour les rémunérations du personnel, 70 M€ pour les quatre suivants et 80 M€ pour les quatre derniers mois.

Il faut prévoir en mars, juin, septembre et décembre un acompte sur l'impôt sur les bénéfices de 20 M€.

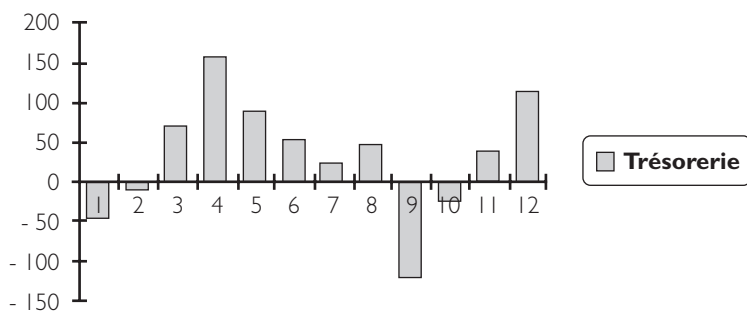
Le loyer est payable le premier mois de chaque trimestre : 45 M€. Les assurances sont payables en janvier : 10 M€.

Le chiffre d'affaires pour l'année devrait être de :

décembre N – I	130 M€		
janvier :	150 M€	juillet :	150 M€
février :	180 M€	août :	0 M€
mars :	250 M€	septembre :	220 M€
avril :	260 M€	octobre :	210 M€
mai :	110 M€	novembre :	240 M€
juin :	140 M€	décembre :	230 M€

- Le CA est réglé par nos clients à 30 jours.
- La société vendra une immobilisation usagée pour 30 M€ en mars, règlement immédiat.
- La société investira en mai pour 200 M€, règlement immédiat.
- Par hypothèse, la trésorerie sera à zéro au premier janvier.
- L'entreprise est fermée au mois d'août.

	janv.	fév.	mars	avril	mai	juin	juillet	août	sept.	oct.	nov.	déc.
Solde initial	0	-41	-7	67	156	90	54	23	47	-119	-24	40
Encaissements												
– recettes	130	150	180	250	260	110	140	150	0	220	210	240
– cessions			30									
Décaissements												
Achats de consommables	6	6	6	6	6	6	6	6	6	0	6	6
– achats de sous-traitance	50	50	50	50	50	50	50	50	60	0	60	60
– salaires et charges soc.	60	60	60	60	70	70	70	70	80	80	80	80
– acompte impôts bénéfices			20			20			20			20
Loyer	45	0	0	45	0	0	45	0	0	45	0	0
Assurances	10											
Investissement					200							
Trésorerie	-41	-7	67	156	90	54	23	47	-119	-24	40	114



À partir de ces prévisions, que faire pour les excédents et les découverts? Le solde de trésorerie de chaque mois est positif sauf en janvier-février et en septembre-octobre.

- Remettre en cause l'investissement? Sa responsabilité dans le solde négatif de trésorerie de septembre semble limitée et l'accroissement de CA de fin d'année lui est dû.
- Repousser les embauches de mai et septembre? Elles sont sans doute liées à l'investissement.
- Recapitaliser ne semble pas être une solution, l'excédent revenant en novembre.
- Échelonner les dépenses d'investissement?
- Relancer les ventes?
- Travailler les douze mois de l'année?
- Obtenir un crédit de la banque en septembre, à partir des ventes non encore encaissées (escompte, Dailly...)?

Que faire des excédents?

- Doit-on décaler certaines charges, par exemple payer en avance les fournisseurs en échange d'un escompte?
- À quelles conditions peut-on placer ces sommes à court terme?

La réponse à ces questions peut remettre en cause les perspectives budgétaires de l'année à venir. On verra s'instaurer des navettes entre la direction, le trésorier et les opérationnels pour mettre en place des mesures qui permettent d'obtenir les ventes souhaitées en minimisant les besoins en capitaux.

Le bouclage des prévisions

Résumé

Le contrôle de gestion anticipe les réalisations à la fin de l'année à venir en établissant les documents de synthèse prévisionnels : bilan, compte de résultat et trésorerie pour s'assurer :

- de la bonne concordance des différents budgets;
- du réalisme de ses prévisions chiffrées : les ambitions budgétaires sont financièrement réalisables et la rentabilité souhaitée est bien là.

Les prévisions financières reprennent des éléments fournis par les budgets et d'autres éléments financiers comme les emprunts bancaires, les apports de fonds propres...

LA COORDINATION DES BUDGETS

Le contrôle de gestion assure la cohérence des budgets entre eux à trois niveaux du processus prévisionnel :

- tout d'abord chaque budget est établi en faisant référence à des objectifs stratégiques communs;
- puis la coordination va se développer par l'architecture budgétaire, qui nécessite une suite d'itérations budgétaires (les navettes);

- enfin la vérification d'ensemble se réalise en établissant les comptes de synthèse prévisionnels (bilan, compte de résultat, tableau de flux de trésorerie).

QUELLE EST L'UTILITÉ DU BOUCLAGE ?

Tout d'abord, le bouclage permet une vérification mathématique : il n'y a pas d'erreurs de calcul. Ces erreurs indiqueraient des contradictions entre les budgets de différents centres.

Mais surtout, le bouclage sert à vérifier deux points :

- le financement du développement de l'entité est assuré dans des conditions acceptables par les actionnaires et les banques;
- la rentabilité attendue par les actionnaires est bien présente.

Ces deux points seront atteints si les prévisions budgétaires se réalisent. La cohérence d'ensemble des budgets est avérée par l'établissement du plan de financement et par les comptes de synthèse prévisionnels : bilan, compte de résultat et trésorerie.

C'est au contrôle de gestion de réaliser cette vérification.

L'ENTREPRISE POURRA-T-ELLE FINANCER SON DÉVELOPPEMENT ?

L'augmentation du CA passe souvent par :

- des investissements et des embauches;
- une augmentation proportionnelle au CA du besoin en fonds de roulement : les clients nous devront plus et les stocks, s'il y en a, augmenteront également plus rapidement que l'en-cours fournisseurs;
- les remboursements d'emprunts, le versement de dividendes et peut-être le comblement d'une trésorerie initiale négative.

Comment financer ces sorties de trésorerie?

- Soit par des recettes d'exploitation : capacité d'autofinancement (CAF) et diminution du BFR;
- soit par de nouveaux emprunts;
- soit par des apports des propriétaires.

L'évolution du solde de trésorerie de l'an prochain dépendra donc pour partie des réponses que font les propriétaires aux questions suivantes :

- quel montant d'emprunt maximum acceptez-vous?
- quelle part des bénéfices souhaitez-vous voir verser en dividendes?
- êtes-vous prêts à remettre des fonds dans l'entreprise?
- quel est le niveau de trésorerie acceptable pour la fin de l'année prochaine?

Le tableau de flux de trésorerie prévisionnel, appelé aussi budget de trésorerie dans certaines entreprises, va présenter la réponse. Il fera l'objet de nombreuses simulations avant d'arriver à une version définitive qui figera les différents budgets.

Capacité d'autofinancement (CAF) =

Résultat net (après impôts sur les bénéfices) + dotations aux amortissements et provisions – reprises.

Ou :

Chiffre d'affaires – toutes les charges qui correspondent à des sorties de fonds (personnel, achats, impôts sur les bénéfices...).

LES DIFFÉRENTS STADES DE LA DÉMARCHE DE BOUCLAGE

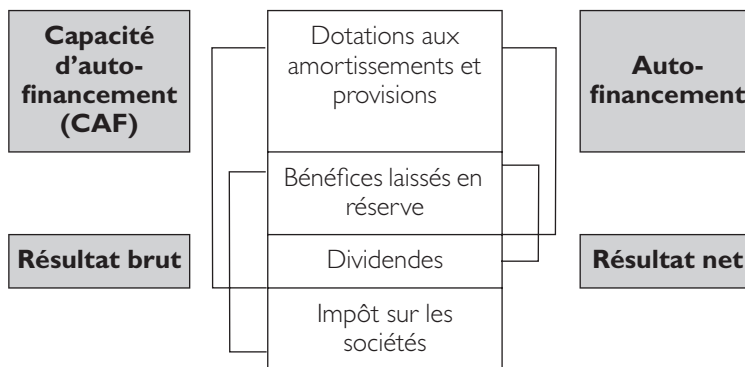
- Après avoir établi les différents budgets (commercial, production, fonctions support) on peut établir le *compte de résultat prévisionnel global*. Les dotations aux amortissements et charges financières ne pourront pas être déterminées tant que les investissements et le niveau d'endettement ne seront pas fixés.
- *Les besoins ou les excédents en BFR* peuvent être anticipés à partir des différents budgets prévisionnels. Cela implique que chaque centre prévoie l'évolution de ses postes : stocks, clients et fournisseurs. Ces données vont être utiles pour établir la trésorerie prévisionnelle.
- *Les demandes d'investissements* sont extraites des budgets. Ces demandes d'argent vont être intégrées dans le tableau de flux de trésorerie pour établir la trésorerie prévisionnelle.
- **La capacité d'autofinancement (CAF)** peut être déduite de ce compte de résultat prévisionnel. Le résultat net ne peut être connu que si les dotations aux amortissements et les charges financières sont établies. Or, ces dernières ne seront déterminées que si les investissements sont fixés et ceux-ci ne peuvent être connus que si la CAF est calculée... Autrement dit, on ne pourra y arriver que par itérations successives.
- Autres mouvements de capitaux (les principaux) :
 - reventes d'immobilisations anciennes;
 - versement des dividendes de l'année N qui seront versés l'année N + 1 ;
 - variations des emprunts bancaires (sorties de fonds pour les remboursements d'anciens emprunts et entrées de fonds pour les nouveaux emprunts);
 - apports d'argent frais de la part des actionnaires.
- En comparant les besoins et les ressources, on peut établir un *tableau de flux de trésorerie*.

Le tableau de flux de trésorerie =

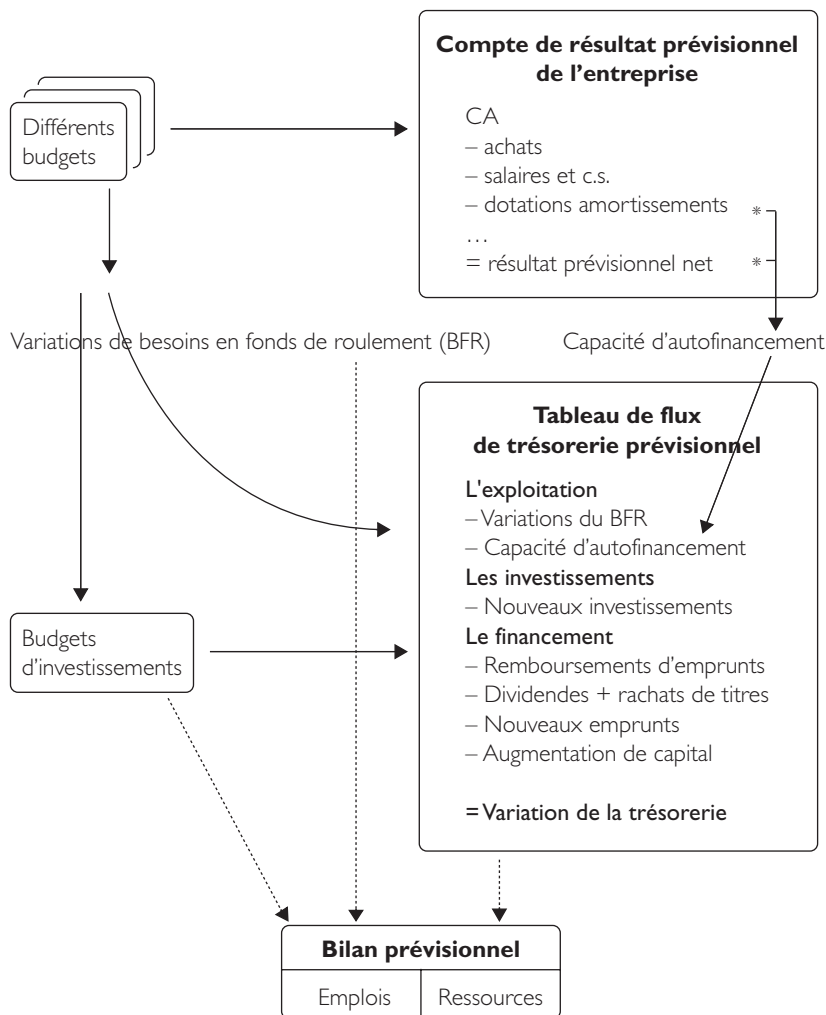
Capacité d'autofinancement

- augmentation du BFR (stocks + clients – fournisseurs), ou + réduction du BFR
- nouveaux investissements + reventes d'investissements
- dividendes versés sur les résultats de l'année passée
- remboursements d'emprunts
- + nouveaux emprunts
- + éventuelle augmentation du capital par apports de liquidités
- + trésorerie du début d'année
- = trésorerie finale

Composition de la CAF et de l'autofinancement



DU BUDGET DES CENTRES AU TABLEAU DE TRÉSORERIE PRÉVISIONNEL



EXEMPLE DE BOUCLAGE

Le compte de résultat prévisionnel global

	Budget commercial	Budget production	Budget des fonctions support	Total Compte de résultat prévisionnel
CA	100			100
– personnel	–13	–20	–10	–43
– achats		–15	–5	–20
– dotations aux amortissements	–2	–5	–3	–10
= résultat brut				= 27
Investissements souhaités	7	4	2	13
Variation de BFR	4	1	0	5

En millions d'euros.

Les besoins en fonds de roulement

Les commerciaux envisagent d'accroître l'en-cours clients lié au CA de 9, mais ils sont prêts à réduire le stock de produits finis de –5. Donc le BFR s'accroîtra de $9 - 5 = 4$ pour le centre des ventes.

La production augmentera son stock de sécurité de 2 et accroîtra l'en-cours fournisseurs, lié au volume acheté de 1, donc le BFR s'accroîtra de $2 - 1 = 1$ pour le centre production.

Ces besoins en BFR ($4 + 1 = 5$) vont venir en déduction de la trésorerie.

Les demandes d'investissements

Les trois centres budgétaires envisagent d'investir. Le total s'élève à $7 + 4 + 2 = 13$.

Les investissements anciens et nouveaux s'amortissent de $2 + 5 + 3 = 10$.

Si les budgets d'investissements sont acceptés, les immobilisations nettes devraient s'accroître de $13 - 10 = 3$.

La Capacité d'autofinancement

Elle est égale au : Résultat net : 27 (résultat brut) – 9 (impôt sur les bénéfices d'un tiers, par hypothèse) = 18

Augmentée des dotations aux amortissements, qui sont des charges calculées et qui ne correspondent pas à des sorties de fonds : 10.

Soit : $18 + 10 = 28$.

Autres mouvements

Remboursements d'emprunts : 4 ; dividendes versés : 7.

Ces besoins vont venir en déduction de la trésorerie.

Le bilan initial se présente ainsi :

Emplois ou actif	N	Ressources ou passif	N
Immobilisations	52	Capitaux propres	60
BFR	28	Dettes bancaires	29
Trésorerie	9		
Total	89	Total	89

Le tableau des flux de trésorerie

Ce tableau des flux de trésorerie synthétise les flux financiers des différents budgets.

Investissements souhaités Variation de BFR Capacité d'autofinancement

Exploitation	
– C.A.F.	28
– Variation BFR	– 5
Investissements	
– Investissements	– 13
Financements	
– Remboursement d'emprunts	4
– Nouveaux emprunts	0
– Dividendes	7
Variation de trésorerie	– 1

Bilan prévisionnel

Vérification d'ensemble

Emplois ou actif	N	N + 1	Ressources ou passif	N	N + 1
Immobilisations	52	55	Capitaux propres	60	71
BFR	28	33	Dettes bancaires	29	25
Trésorerie	9	8			
Total	89	96	Total	89	96

Les immobilisations : $52 + 13 - 10 = 55$. (La situation initiale + les investissements moins les amortissements.)

Le BFR : $28 + 5 = 33$. (La situation initiale + l'augmentation de BFR.)

Les capitaux propres : $60 + (18 - 7) = 71$. (Le résultat net – les dividendes.)

Les dettes : $29 - 4 = 25$. (La situation initiale – les remboursements.)

Conclusion de l'exemple

Le tableau de flux de trésorerie permet de répondre aux deux questions fondamentales :

- Peut-on financer les projets des différents centres?
- La rentabilité des capitaux employés est-elle là?
- A priori le tableau de trésorerie permet de répondre oui à la première question. Il n'y a pas de problème de financement des investissements et du BFR cette année dans cette entreprise. La direction trouvera peut-être même que les opérationnels ne sont guère ambitieux et risque de les pousser à développer de nouveaux projets. Si le financement des différentes ambitions des centres budgétaires n'avaient pu être satisfaites, il aurait fallu revoir les budgets en étant soit plus créatifs, soit plus modestes dans nos ambitions.
- La rentabilité des capitaux employés (par un calcul approché) est satisfaisante : $\text{Résultat net} / (\text{immobilisations} + \text{BFR}) = 18 / (55 + 33) = 20 \%$

Cinquième partie

L'UTILISATION DES TABLEAUX DE BORD

Chapitre 24

L'utilisation des tableaux de bord

Résumé

Il y a deux temps dans l'établissement d'un budget : la prévision et le suivi.

Le tableau de bord permet de vérifier que l'entité est sur la voie pour réaliser ses engagements.

Un tableau de bord, c'est un outil qui sert essentiellement à faire de l'autocontrôle.

À QUI ET À QUOI SERT UN TABLEAU DE BORD?

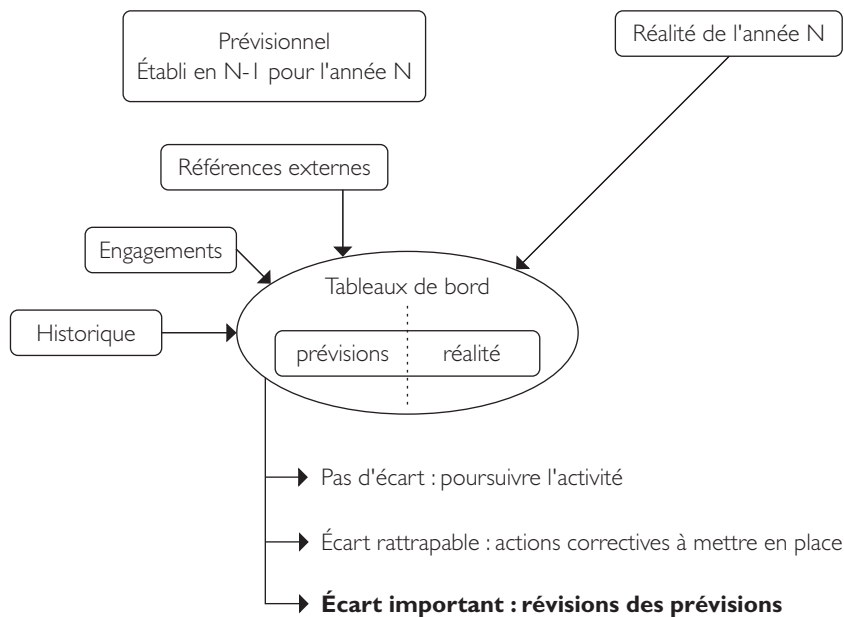
Le but des tableaux de bord est de permettre à chacun :

- de prendre connaissance du système qu'il pilote;
- de réagir et d'entreprendre des actions correctrices;
- d'anticiper les évolutions en cours d'année.

Il faut avoir balisé la route avant de partir; ce sont les prévisions budgétaires. Le suivi de l'activité permet de faire le point périodiquement par rapport à ses engagements. Les tableaux de bord indiquent les écarts mais ils n'enclenchent pas automatiquement des mesures de redressement et ne donnent pas les moyens pour les redresser.

La première étape de la roue de Deming consiste à établir le budget. La troisième étape est l'établissement d'un tableau de bord. Cette troisième étape est parfois oubliée. Il faut prendre du temps pour faire le point.

Utilité du tableau de bord



Les comparaisons sont à la base des tableaux de bord. On peut comparer les données réelles de la période aux chiffres budgétés, aux chiffres de la même période de l'année passée, aux chiffres d'une autre entité (si on les connaît et si cela présente un intérêt).

On compare également les données réelles cumulées depuis le début de l'année aux données cumulées budgétées.

QUI PRODUIT LES TABLEAUX DE BORD ?

Un tableau de bord comprend deux parties : une prévision et une réalité.

La partie prévisionnelle a été renseignée dès que la direction a accepté le budget. L'élaboration d'objectifs, le choix des moyens et des indicateurs se terminent par un contrat. Le contrat prend la forme du tableau de bord. Le tableau de bord est la récapitulation des engagements chiffrés et négociés. Plus l'implication dans l'élaboration du budget est importante et moins le temps passé à éplucher le tableau de bord lors du suivi est important.

La partie réelle va être alimentée au jour le jour par le système d'information. Aux dates prévues, x jours ouvrables après la fin de la période, semaine, mois, trimestre, le système d'information (SI) établit les tableaux de bord. Autrement dit, il met face aux prévisions les réalisations de la période.

Le SI calcule les écarts en valeurs absolues et en pourcentages. Il fait parvenir aux destinataires leurs tableaux de bord. La hiérarchie en est le plus souvent destinataire.

QUAND FAUT-IL PRENDRE EN COMPTE LES PRODUITS ET LES CHARGES ?

Les produits sont généralement pris en compte dès la facturation. La règle de prudence voudrait que ce soit lors du règlement final. Les budgets de trésorerie complètent la vision de l'exploitation.

Les achats peuvent être pris en compte à trois niveaux :

- lorsque la charge est engagée. Une demande d'achat (DA) est établie en passant commande au service achats. Elle porte le code d'un centre ou d'un code projet;
- lorsque la facture du fournisseur est acceptée et enregistrée en comptabilité;
- lorsque la facture est réglée.

Plus tôt les charges sont prises en compte et mieux cela vaut, de façon à être averti le plus rapidement possible pour éviter les illusions sur le reste à dépenser. C'est donc à la demande d'achat que le budget du centre va être touché.

Les charges de personnel sont les charges réelles du mois. Elles sont prises en compte lors du règlement des salaires et charges sociales. Souvent une ligne est prévue pour l'intérim ou la sous-traitance.

Les dotations aux amortissements, les autres charges de fonctionnement et les charges réparties soit sont affectées au réel, quand elles arrivent, soit anticipées (on parle alors de charges abonnées). Les budgets sont affectés d'un douzième du montant annuel des charges tous les mois. Les charges du mois du décembre ajustent les données réelles aux données anticipées (abonnées).

Les coûts des capitaux employés sont un pourcentage des moyens employés (stocks, clients...); les charges réelles sont affectées tous les mois. Une augmentation de ces charges indique une variation d'un des postes : investissements ou BFR (par exemple si les stocks s'accroissent à la suite d'un ralentissement d'activité).

Pour résumer :

Charges	Mode d'alimentation du tableau de bord pour le réel	Service impliqué
Achats	Dès la validation de la demande d'achat	Les achats
Charges de personnel Frais de fonctionnement Frais répartis Dotations aux amortissements	Le réel ou l'abonnement des charges : un douzième de la charge annuelle budgétée	La comptabilité ou le service support impliqué
Coûts des capitaux employés	Un pourcentage des capitaux employés réels	Un automatisme du système d'information

Deux exemples de tableaux de bord

	Mois de...						Cumul					
	réel	budget	écart	%	N - I	écart	réel	budget	écart	%	N - I	écart N - I %
Frais de personnel												
Frais de fonctionnement												
Dotations aux amort.												
Frais répartis												
Frais des capitaux employés												
Total												

	prévisionnel du mois	réel du mois	écart	prévisionnel cumul	réel cumulé	écart	prévisionnel mois N - I	réel N - I	écart
Chiffre d'affaires									
Nombre de vendeurs									
Surface									
CA par vendeur									
CA par mètre carré									
Taux de remise									
Taux de marge brute									
Frais commerciaux									
Taux de frais commerciaux									
Marge contributive									
Taux de marge contributive									

Attention, il faut se méfier des imitations

Il existe des documents qui se font appeler tableaux de bord et qui n'ont rien à voir avec les authentiques tableaux de bord.

Ils se caractérisent par :

- des indicateurs mal choisis et qui ne permettent pas de suivre la réalité;
- des indicateurs trop compliqués qui demandent à être expliqués à chaque présentation;
- la publication d'un récapitulatif des charges du mois passé (c'est un suivi d'activité, pas un tableau de bord). Où sont les références?
- un regroupement de données comptables sans rapport avec l'activité quotidienne du destinataire;
- un catalogue de statistiques.

Ces faux en tous genres ont plusieurs origines :

- l'indigence de la réflexion à la fois stratégique et opérationnelle;
- le refus de déléguer;
- l'angoisse du dirigeant face à la prise de décision;
- un système d'information déficient.

Un mauvais tableau de bord se reconnaît au fait qu'il est archivé avant d'avoir été utilisé.

Les mythes

Le mythe	La réalité
Les dirigeants ont besoin d'un tableau de bord global où toute l'activité de l'entité, jusque dans ses moindres détails, figure.	Tout ne peut pas être pris en compte, il faut faire un choix parmi les indicateurs possibles. Un tableau de bord allégé est plus utile qu'un annuaire du téléphone.
Un tableau de bord pyramidal et consolidé adressé à la direction pour qu'elle puisse, de répertoires en sous-répertoires, suivre tous les détails de l'activité de l'entreprise.	Chacun son tableau de bord. Personne ne peut contrôler la totalité des informations. Les écarts significatifs doivent être relevés puis expliqués.
Le tableau de bord en temps réel.	C'est possible. Cela demande un gros investissement pour le mettre en place et une discipline importante pour l'alimenter et l'actualiser. Qu'en fait-on ensuite?
Le tableau de bord qui décide à la place du responsable.	C'est la fin du management et le remplacement d'une autonomie par un automatisme.
Le tableau de bord explique ce qu'il faut faire pour redresser une situation imprévue et négative. Le rêve de certains systèmes experts des années 80-90.	S'il le fait, c'est parce qu'on a ordonné l'information dans un certain sens. Un tableau de bord n'est pas une fin en soi.
Le tableau de bord s'établit sans peine.	Dans une entreprise dont l'ambition est de progresser, chaque ligne de chacun des tableaux de bord devra avoir été pensée, négociée.
Le tableau de bord est éternel.	Les tableaux de bord changent parce que les destinataires, les produits et l'environnement économique changent.

Comment avoir de bons tableaux de bord ?

Résumé

Chaque centre doit avoir son tableau de bord.

Le système d'information doit être opérationnel.

Les tableaux de bord doivent être conviviaux pour permettre une compréhension rapide des écarts.

LE TABLEAU DE BORD EST ADRESSÉ AU BON DESTINATAIRE

Qui est le plus apte à redresser la situation promptement si un problème apparaît ou à le signaler le plus rapidement possible si le problème le dépasse? C'est celui qui est le plus près de la source de difficultés, quel que soit le niveau hiérarchique.

Régler les problèmes là où ils apparaissent permet à chacun de gagner du temps et de se concentrer sur son domaine d'expertise. Le problème sera d'autant mieux résolu que cette personne ou cette équipe sera autonome, aura une vision claire de la stratégie et connaîtra son environnement économique et concurrentiel.

Chaque ligne du tableau doit être claire pour son destinataire.

Celui qui a reçu délégation est pour partie responsable de la bonne marche de l'entité, il est juste qu'il rende des comptes.

Les différents responsables doivent être informés de l'usage qui sera fait des données figurant dans le tableau de bord. Un budget est un contrat. Quelle est la sanction si le contrat n'est pas respecté?

Un tableau de bord peut-il être en même temps un outil de dialogue et un outil de contrôle? La crainte d'être jugés peut pousser certains à fausser les indicateurs. L'acte de mesurer perturbe les faits et les sujets observés. Il faut connaître les limites de l'utilisation des tableaux de bord.

Les tableaux de bord individuels n'ont pas à être divulgués.

LE BUDGET A ÉTÉ CORRECTEMENT ÉTABLI ET EST TOUJOURS D'ACTUALITÉ

Les indicateurs doivent avoir été choisis de concert avec la hiérarchie ou l'équipe.

L'origine des données qui figurent dans le tableau de bord ne doit pas être discutable.

La conjoncture interne et externe ne doit pas être trop éloignée de ce qui avait été prévu.

La stratégie de l'entreprise ne doit pas avoir évolué dans de fortes proportions depuis l'établissement des prévisions. Le référentiel doit avoir encore un sens.

Changer d'indicateurs en cours d'année est une mauvaise idée. Le budget a été établi avec des indicateurs négociés, il faudrait repartir sur une négociation pour établir de nouveaux indicateurs. Il est toujours possible d'établir des révisions budgétaires (voir chapitre 28).

Il est possible et souvent indispensable de mettre en place des plans d'action pour redresser des écarts. Ces plans d'action nécessitent de nouveaux objectifs et indicateurs plus ponctuels.

LE SYSTÈME D'INFORMATION FONCTIONNE CORRECTEMENT

Les SI sont soit répartis en de nombreuses applications, soit structurés par un système opérationnel intégré, ou ERP¹.

Les ERP intègrent les différentes fonctions de l'entreprise parfois en bousculant un peu les modes de travail de l'entreprise mais ils ont l'avantage, pour les budgets, d'éviter les confusions entre les fichiers et les saisies multiples.

Le rôle du SI : faciliter la gestion quotidienne

Il permet d'obtenir des informations rapidement.

Il favorise la décentralisation des responsabilités en permettant à chacun de savoir où il en est par rapport à ses engagements. Chaque intéressé peut suivre la progression de son activité, que ce soit à partir de son micro ou sur n'importe quelle borne interactive de l'entreprise.

Il fournit de l'information pour établir les budgets, les suivre, mettre en place des plans d'action, calculer des écarts.

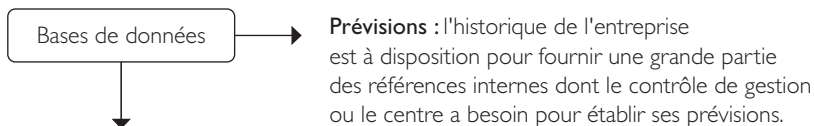
Le système fournit aux utilisateurs l'information qui leur est nécessaire, pas plus.

Les limites du SI sous forme d'ERP

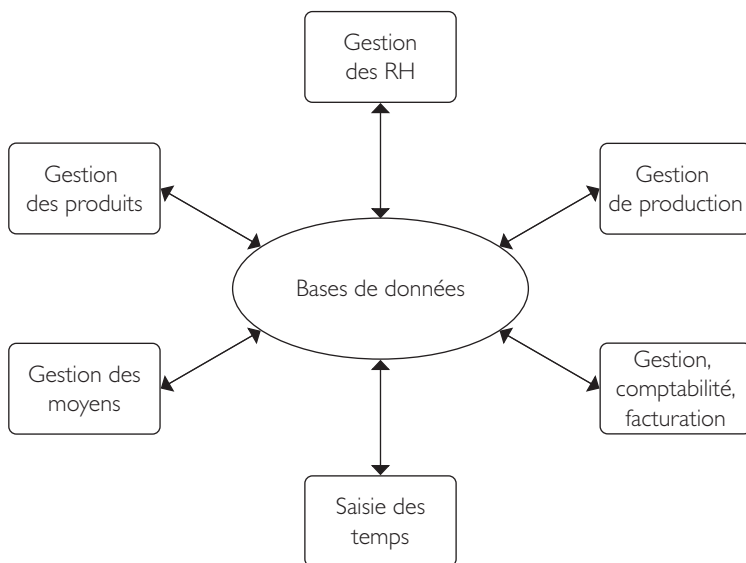
Il est long à paramétrer. Les modifications sont difficiles à prendre en compte. Il est lourd à gérer. Chacun doit suivre précisément la procédure pour que tout fonctionne correctement. Les databases ou datawarehouses (bases de données) fournissent de l'information dans la mesure où les fichiers ont été renseignés correctement.

1. Enterprise Resource Planning (ERP), développé par des entreprises comme SAP, SAGE...

L'usage des bases de données



Le système d'information



Les différents centres de l'entreprise saisissent des informations qui sont ordonnées dans des bases de données. Ensuite chacun se sert en fonction de ses besoins et de ses autorisations d'interroger les fichiers.

Le responsable du système d'information établit les tableaux de bord sous l'autorité du contrôle de gestion. Il peut arriver, lors de réunions de suivi d'activité, que des incohérences entre les tableaux de bord apparaissent. La crédibilité du contrôle de gestion risque alors d'en souffrir.

LE TABLEAU DE BORD DOIT ÊTRE CONVIVIAL

Convivial veut dire facilement lisible, maniable, périodique, évolutif.

Il faut que le tableau de bord soit lisible

Un tableau de bord, comme son nom l'indique, comporte des tableaux de chiffres. Pour être compréhensibles, des analyses doivent accompagner ces tableaux. Les tableaux de bord sont parfois illustrés de graphes. Chaque ligne du tableau de bord doit être claire pour ceux qui l'utilisent. L'entreprise doit normaliser, dans la mesure du possible, la présentation des tableaux de bord.

Moins il y a de formules, mieux ça vaut.

- Une ligne peut faire référence à une définition figurant dans la bible financière de l'entreprise, mais cette référence alourdit la lecture. On perd chaque fois du temps à comprendre la signification de l'indicateur et finalement on ne l'utilise plus.
- S'il faut des formules pour obtenir le chiffre, elles doivent être les plus simples possible et il faut rappeler le mode de calcul en bas de page.
- Une partie trop importante du document risque d'être occupée par du texte rébarbatif.

L'ordre des indicateurs a son importance dans le tableau de bord. Il faut commencer par le plus important, le plus synthétique, et dérouler ensuite les composants de cet indicateur. Tout ne doit pas être mis sur le même plan. Il s'agit de faire ressortir l'essentiel.

Les gadgets sous forme de pictogrammes partent d'un bon sentiment, mais ils sont à éviter. Ils ont pour effet d'être très rapidement agaçants. Les flèches présentent l'inconvénient de brouiller parfois les pistes. Au lieu de gagner du temps on risque d'en perdre à expliquer le sens de la flèche¹. Des charges qui augmentent ou une activité qui s'accroît ont des flèches du même sens.

Le tableau de bord est à usage interne. Un terme peut être employé à l'extérieur de l'entreprise avec un sens différent du sens usuel interne. Par exemple : la valeur ajoutée, la marge opérationnelle ont des sens différents selon les entreprises.

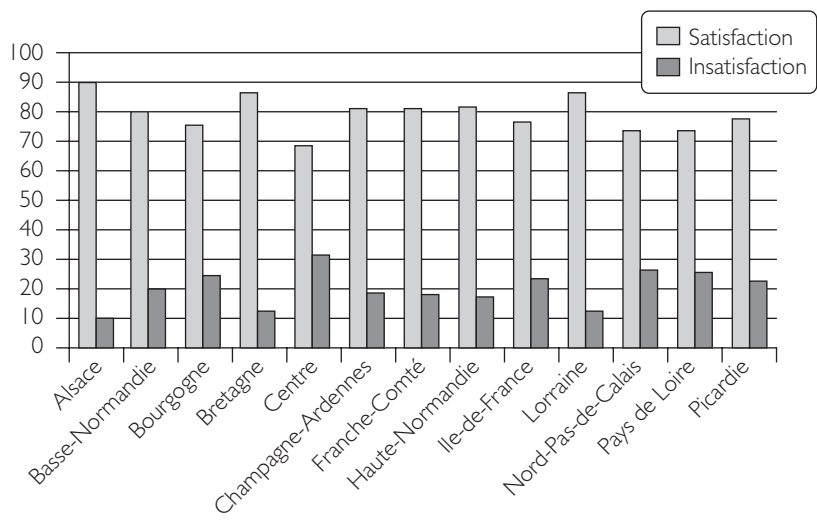
Certains termes prêtent à confusion. Par exemple, le nombre de jours : le commercial parlera de jours de CA, la production de jours de production, la logistique de jours de livraison en stocks... Il faudra préciser à quoi se rapporte le nombre de jours.

Les graphes

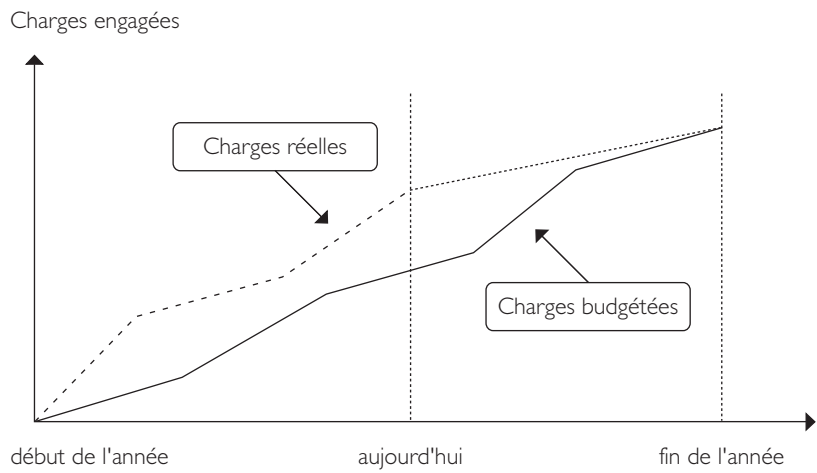
Les graphes donnent une vision simple de l'évolution de l'activité et des écarts entre le prévisionnel et le réel. Il est souhaitable qu'ils soient normalisés pour toute l'entreprise. Si les tableaux sont en couleurs, les couleurs aussi doivent être normalisées. Attention aux échelles des graphes.

1. ... et de voir des collègues venir en réunion avec un rapporteur pour mesurer l'angle de la flèche.

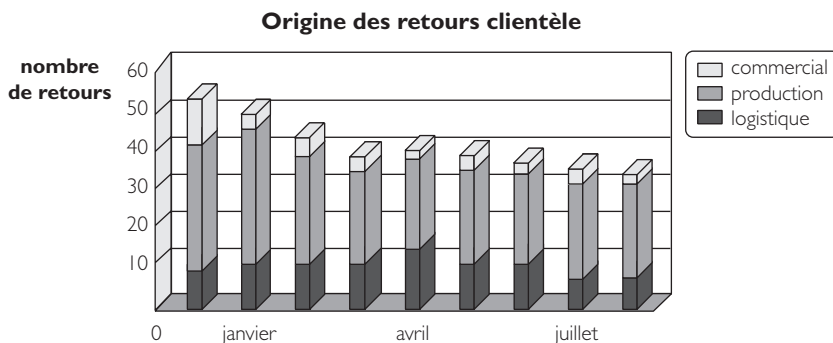
Exemple : enquête de satisfaction clients



Exemple : comparaison d'avancement des charges par rapport au budget



Exemple : causes de non-qualité



Deux types d'indicateurs peuvent figurer dans un tableau de bord

Tout ne peut pas figurer dans les tableaux de bord. Un choix s'impose, il faut limiter le nombre d'indicateurs figurant dans les tableaux.

Les indicateurs de performance forment l'essentiel du tableau de bord

Il y a également des indicateurs d'environnement :

- quelques indicateurs du niveau hiérarchique supérieur, pour comprendre le contexte de l'entité;
- quelques indicateurs qui reflètent la marche de l'entité, pour comprendre certaines décisions d'ensemble et éventuellement anticiper un intéressement ou un bonus.

Exemple : l'indicateur du CA est un indicateur de performance pour le commercial et pour la direction. Pour le reste de l'entreprise, c'est un indicateur d'environnement. À moins que la production ne le prenne pour un indicateur avancé d'activité.

Des indicateurs d'information sont indispensables au quotidien pour gérer l'activité mais ils ne doivent pas figurer dans le tableau de bord pour ne pas l'alourdir.

Exemple : Dans une grande surface spécialisée, si le vendeur n'est pas responsable du niveau de stock, il est inutile de faire figurer un indicateur de stocks qui ne dit rien de la compétence du vendeur.

Le tableau de bord doit être périodique

Il faut que le tableau de bord soit attendu avec impatience par les utilisateurs!

Il permet de faire le point régulièrement. La périodicité sera différente selon les besoins. Il est possible de publier des tableaux de bord au jour le jour pour la trésorerie et le CA, à la semaine, au mois, au trimestre pour d'autres données.

Il est bon de le rendre disponible à dates fixes, par exemple le second jour ouvrable qui suit la fin du mois pour les charges des centres.

Pour un budget de projet, les revues peuvent être fixées dès le début du projet : tous les vendredis, le dernier jour ouvrable de chaque mois...

Le système d'information est efficace si les tableaux de bord sont établis et arrivent à leurs utilisateurs dans les délais les plus brefs après l'échéance. En effet les informations qu'ils contiennent se périment rapidement.

Le tableau de bord doit évoluer

Un tableau de bord évolue au fil des ans. L'évolution des indicateurs peut avoir trois origines :

- le système d'information évolue et permet maintenant d'avoir accès à des données qu'il était difficile d'obtenir autrefois;
- le périmètre d'action évolue;
- la conjoncture évolue.

Un indicateur n'a qu'un temps, il finit par perdre de son efficacité de par l'évolution des objectifs, de la technique, ou tout simplement parce que l'objectif a été atteint. Il faut ajouter des indicateurs et en supprimer de temps en temps. Un empilement d'indicateurs est sans intérêt.

Il est très difficile d'ôter du tableau de bord un indicateur qui montrait un taux de réussite de 100 % tous les mois.

Il est à peu près certain que la première année où un budget est établi dans l'entité, des écarts aberrants vont apparaître. Ils seront rectifiés l'année suivante.

Un tableau de bord n'est jamais fixé une fois pour toutes.

DES RÉUNIONS DE SUIVI DE BUDGET POUR METTRE EN PLACE DES PLANS D'ACTION

Ces réunions : suivis d'affaires, réunions de chantier... permettent de faire le point.

C'est aussi le lieu de validation des plans d'action. Il faut pouvoir disposer du tableau de bord quelque temps avant la réunion de suivi, de façon à analyser les résultats et prévoir éventuellement des plans d'action qui permettraient de redresser la situation afin de les faire valider lors de la réunion, si toutefois le redressement de l'écart peut attendre la réunion.

Un tableau de bord est un outil de réactivité, de contrôle, de dialogue. La réunion développe les deux derniers points.

La réunion de suivi de budget est le lieu où les écarts sont expliqués. Chaque responsable doit pouvoir expliquer les écarts constatés dans son tableau de bord. Un tableau de bord n'est pas essentiellement tourné vers le passé et ne sert pas à se justifier. Il sert à mettre en valeur les écarts à combler, les perspectives à discuter en termes d'objectifs et de moyens. Il vaut mieux chercher des idées pour redresser la situation que de perdre du temps à se justifier.

La réunion permet de mettre en avant des plans d'action. Qui est responsable des écarts? Celui qui peut les réduire.

La mise en place de plans d'action avec la fixation des délais doit prendre l'essentiel du temps de l'entretien avec le collaborateur ou le hiérarchique.

Exploitation des écarts

Phases	Temps passé
Revenir sur les prévisions	1 %
Analyser les écarts	10 %
Mettre en place des plans d'action correctifs	89 %

L'analyse des écarts a dû se faire avant la réunion. Quant aux prévisions, il est impensable de revenir dessus, à moins de transformer la réunion de suivi en réunion de révision budgétaire.

Chapitre 26

L'analyse globale des écarts

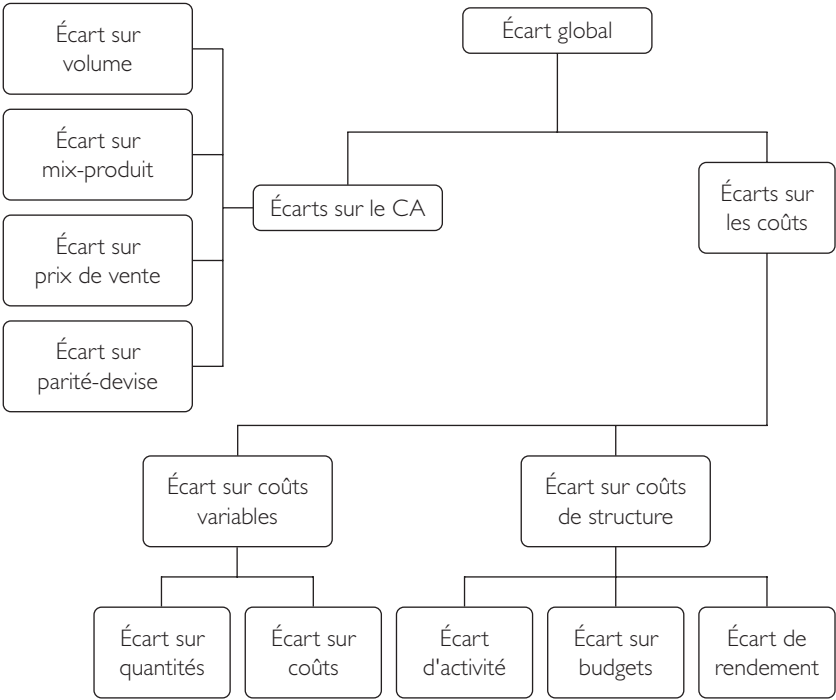
Résumé

Chaque entreprise constate une diversité d'écarts.

Tous les écarts n'ont pas la même importance.

Les deux principaux types d'écarts sont les écarts sur le CA et les écarts sur les coûts.

LA TYPOLOGIE DES ÉCARTS



CALCUL D'ÉCARTS SUR LE CA

C'est le premier des écarts, pour l'analyse et souvent par son importance.

Exemple

L'entreprise vend deux produits A et B.

	Volume	Mix- produit	Prix de vente	Parité- devise	Total
Budgété					
A	2	100/180	180	1	200
B	6	80/180	180	1	480
Total					680
Réel					
A	2,1	130/190	190	0,8	218,4
B	6,2	60/190	190	0,8	297,6
Total					516

Écart total : $516 - 680 = -164$

Le mix, c'est la répartition des ventes en quantités, ici entre deux produits A et B. L'entreprise pensait vendre 100/180^e de la quantité du CA total en produit A, elle en a vendu 130/190^e.

La parité-devise au budget est de 1 ; dans la réalité la monnaie de facturation est égale à 80 % de sa valeur budgétée.

Détermination de chacun des écarts

	Volume	Mix- produit	Prix	Parité- devise	total
Initial					
A	180	100/180	2	1	200
B	180	80/180	6	1	480
Total					680
Delta volume					
A	190	100/180	2	1	211,11
B	190	80/180	6	1	506,66
Total					717,77
Delta mix					
A	190	130/190	2	1	260
B	190	60/190	6	1	360
Total					620
Delta prix					
A	190	130/190	2,1	1	273
B	190	60/190	6,2	1	372
Total					645
Delta parité					
A	190	130/190	2,1	0,8	218,4
B	190	60/190	6,2	0,8	297,6
Total					516

Écart sur le volume : $717,77 - 680 = +37,77$

Écart sur le mix-produit : $620 - 717,77 = -97,77$

Écart sur les prix : $645 - 620 = +25$

Écart sur la parité-devise : $516 - 645 = -129$

Total = écart volume + écart mix + écart prix + écart parité : $-164 = +37,77 - 97,77 + 25 - 129$

Analyse : la baisse de la valeur de la monnaie de facturation et l'augmentation de la vente de produits à faible prix n'ont pas été compensées par l'augmentation des volumes et la hausse des prix de facturation.

Lors du calcul des écarts, lorsqu'ils sont multiples comme ci-dessus, il faut choisir un ordre pour éviter de perdre du temps sur les détails que sont les écarts mixtes. Voyez le rectangle C dans le schéma ci-dessous.

LES ÉCARTS SUR COÛTS DE PRODUCTION

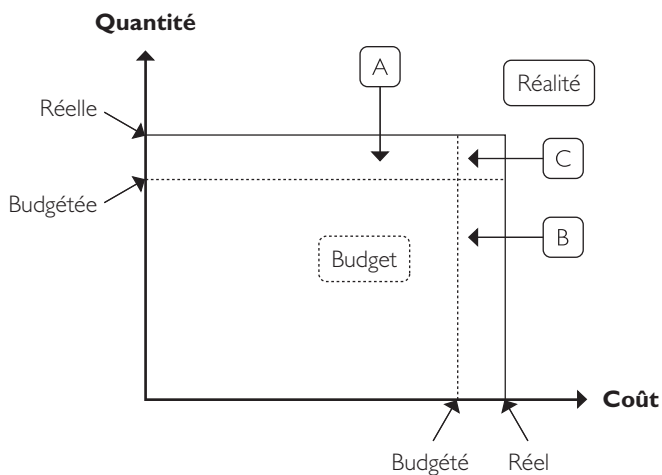
Ils se répartissent traditionnellement en deux grandes catégories.

Il y a les écarts sur les charges variables : main d'œuvre directe (MOD), matières et consommables (énergie), qui se divisent en écarts sur quantités et écarts sur coûts unitaires.

Et il y a les écarts de charges de structure :

- en sous ou surabsorption des charges fixes dues à des volumes qui ne correspondent pas aux prévisions budgétaires;
- en gains de productivité. C'est une meilleure utilisation de la structure (moindre temps);
- en fonction des volumes qu'il avait été demandé de produire. L'entité a fait mieux (ou moins bien) que le budget.

Exemple d'écart sur charges variables



A : écart sur quantité : $(\text{quantité budgétée} - \text{quantité réelle}) \text{ coût budgété}$

B : écart sur coût : $(\text{coût budgété} - \text{coût réel}) \text{ quantité réelle}$

C : écart généralement attaché aux coûts, mais mixte : $(\text{coût budgété} - \text{coût réel}) (\text{quantité budgété} - \text{quantité réelle})$

Chapitre 27

L'analyse des écarts d'un centre

Résumé

Il convient de :

- vérifier les données pour éviter de perdre du temps à se justifier;
- travailler par exception pour aller à l'essentiel;
- analyser les écarts pour comprendre leur origine;
- mettre au point des plans d'action pour éventuellement redresser des écarts.

SE SERVIR D'UN TABLEAU DE BORD

Proscrire quelques attitudes

Il ne faut pas traiter les tableaux de bord par le mépris : «Ça va s'arranger.» Un petit écart qui n'est pas traité à temps peut devenir calamiteux quand il a pris de l'importance, surtout quand il a été caché volontairement au début.

Il ne faut pas enterrer les tableaux de bord : «Je verrai ça quand j'aurai le temps.» L'information est une denrée périssable.

Il ne faut pas arranger les chiffres. C'est compliqué, dangereux et finalement dommage de se priver d'une source de renseignements. Un écart, c'est de l'information. Un écart est précieux¹, il va permettre de progresser et de redresser la situation le plus tôt possible. Il est possible de prévenir d'un risque de dérapage final².

Vérifier rapidement les valeurs

La lecture du tableau de bord doit prendre un minimum de temps.

Le destinataire du tableau de bord est rarement surpris par ce qu'il y lit car les intitulés des indicateurs et les chiffres cités en référence ont été négociés lors du budget et les données de la période confirment ce qui était pressenti. Grâce aux tableaux de bord, ce qui était un ressenti devient factuel.

Il arrive que des erreurs d'enregistrement ou d'imputation créent des écarts sans signification.

Ce peut être parce que le système d'information ne fonctionne pas encore d'une façon optimale : tout n'a pas été enregistré correctement. Par exemple, des écarts sur les loyers ou sur les amortissements ne peuvent s'expliquer que par une erreur comptable. Ces lignes de charges fixes sont prévisibles.

Ce peut être aussi parce que certains collègues ou certains centres se sont trompés dans les codes d'imputation. Par exemple un achat qui intéresse un centre voisin est imputé par erreur sur un autre centre budgétaire. Il faut extourner³ ces charges...

Le destinataire du tableau de bord commence par vérifier rapidement chaque mois que les principaux produits et les charges affectés au centre correspondent bien à une demande du centre :

1. A claim is a gift : une réclamation est un cadeau.

2. À terminaison, disent les comptables et les gestionnaires.

3. Retourner la somme au bon centre, directement ou par l'intermédiaire de la comptabilité.

- Le CA a bien été enregistré, les principales affaires ont bien été prises en compte.
- Les achats qui sortent de l'ordinaire ont au préalable obtenu l'accord du responsable qui a signé une demande d'achat (DA).
- Les autres charges comptables sont rarement causes d'écarts. Ainsi les amortissements sont relatifs aux immobilisations du centre et sont généralement des charges abonnées. Les charges de personnel sont liées aux effectifs du centre et, sauf embauches ou départs, elles sont largement récurrentes. Les charges réparties sont fonction des achats internes (consommables divers, petites réparations...), des immobilisations (taxe professionnelle), des effectifs (fonctions support...) et il n'y a pas de raison qu'elles évoluent brutalement.
- Les coûts des capitaux employés sont fonction des immobilisations et du BFR utilisé. Un écart par rapport au budget indique de futures difficultés de trésorerie.

Repérer les écarts significatifs

Il faut travailler par exception. Ce qui est en ligne avec les prévisions n'a pas d'intérêt. L'analyse ne doit porter que sur les chiffres et les écarts significatifs.

Toutes les lignes n'ont pas le même intérêt. La première colonne à examiner est celle des écarts entre le prévisionnel et la réalité. On peut compter trois types d'écarts intéressants :

- les écarts importants en quantité (valeur absolue);
- les écarts importants en pourcentage;
- les écarts sur des lignes délicates pour la personne et sa hiérarchie.

On analyse ensuite les écarts cumulés depuis le début de l'année de l'affaire ou du projet; les chiffres cumulés mettent en perspective les différences de la période.

Remarque : dans certains secteurs d'activité, les données de l'an passé à la même époque peuvent apporter des renseignements intéressants. Toutefois, lorsqu'il y a des sauts technologiques, commerciaux, un changement de périmètre du centre... la comparaison avec l'exercice précédent n'a que peu d'intérêt.

Exemple de présentation des écarts

Indicateurs	Budget	Réel	Écart	Pourcentage	Écart base 100
CA	150	130	-20	-13 %	87

La base du calcul de l'écart est toujours le budget.

$87 = 130 / 150$ ou $13 \% = 20 / 150$

On peut dire aussi : l'objectif de CA est réalisé à $130 / 150 = 87 \%$.

Un tableau de bord ne comprend pas toujours que des chiffres en valeur absolue (20), les écarts peuvent ressortir en pourcentages (- 13 %), ou par rapport au budget base 100.

Il faut toujours préciser le sens du signe. Ce n'est pas parce que l'écart est négatif que l'indicateur est mauvais, ce n'est pas parce que l'indicateur est positif qu'il est bon. Un écart positif n'est pas toujours une bonne nouvelle, même au niveau du CA. Si la production est au juste-à-temps, les fournisseurs et les équipes de l'entreprise ne peuvent peut-être pas suivre le rythme. Les clients s'impatientent et vont voir ailleurs. En interne, l'accélération des cadences peut entraîner une augmentation de la non-qualité.

Les signes négatifs sont souvent remplacés par des parenthèses : - 6,25 % = (6,25 %). Cette présentation est peut-être plus lisible et sûrement plus américaine.

Analyser les écarts

Les causes extérieures au centre

Elles font perdre au référentiel son sens.

- Une conjoncture externe éloignée de ce qui avait été prévu;
- un changement brusque dans les méthodes de travail des clients ou des fournisseurs;
- une stratégie qui a évolué dans de fortes proportions depuis l'établissement des prévisions.

Les causes internes au centre

- Un dépassement de charges. L'utilisation de ressources est supérieure aux prévisions budgétaires;
- un écart sur les capitaux employés. Par exemple, des stocks qui dérapent, des clients qui ont du mal à régler ou au contraire des investissements qui ne se sont pas réalisés;
- une sous-activité due à une malfaçon quelconque dans le centre;
- un budget beaucoup trop volontariste et accepté contraint et forcé.

Exemple d'analyse

	Mois d'avril					Cumul janvier-avril			
	Réel N	Budget N	R _n / bu n	Réel N – 1	R _n / R _n – 1	Réel N	Budget N	R _n / bu n	R _n / R _n – 1
Heures pointées	2 500	2 700	93 %	2 300	109 %	12 000	10 800	111 %	120 %
Heures sous-traitées	1 400	1 300	108 %	1 100	127 %	5 300	5 200	102 %	130 %
Achats consommés (en Keuros)	390	400	98 %	400	98 %	1 580	1 600	99 %	109 %
Facturation du mois (en Keuros)	720	700	103 %	710	101 %	2 500	2 800	89 %	104 %
Retard de règlement des clients en nom- bre de jours	70	78	90 %	80	88 %	70	79	89 %	82 %
Heures non encore facturées	13 240	12 000	110 %	12 200	109 %	47 000	48 000	98 %	109 %
Heures de forma- tion accomplies	120	90	133 %	100	120 %	590	360	164 %	117 %
Heures en carnet de commande	7 000	8 000	88 %	6 900	101 %	7 000	8 000	88 %	87 %
Prises de comman- des du mois	1 700	1 500	113 %	1 450	117 %	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.
Effectifs	39	40	98 %	37	105 %	37	40	93 %	107 %
Dépenses d'investis- sements	0	560	0 %	200	0 %	0	1 200	0 %	0 %

Le réel cumulé de N – 1, qui n'apparaît pas sur ce tableau ni sur le suivant pour ne pas les alourdir, est issu du tableau de bord de N – 1.

N.S. : non significatif.

Prévisionnel par familles d'articles

	Carnet de commande en milliers d'articles		Chiffre d'affaires (en Keuros)		CA reste à réaliser comparatif n et N - I	
	Cumul avril	Reste à réaliser	Cumul avril	Reste à réaliser	% reste à réaliser	% reste à réaliser N - I
article n° 1	12 400	75 000	74 400	450 000	86 %	83 %
article n° 2	65 700	35 300	212 211	114 019	35 %	42 %
article n° 3	45 000	79 000	298 800	524 560	64 %	N.S.
article n° 4	5 390	23 000	15 469	66 010	81 %	78 %
...						

Analyse

Le dépassement du budget des heures pointées est encore de 11 % au cumul mais semble diminuer puisque le chiffre du mois n'est que de 93 % du budget.

Les deuxième et troisième lignes sont conformes aux prévisions pour les quatre premiers mois et n'appellent pas de commentaires.

La quatrième ligne est inquiétante : la facturation, donc le chiffre d'affaires, est inférieure aux prévisions et l'écart positif de ce mois (103 %) ne comble pas le retard accumulé. Même si les réalisations du mois sont au-dessus des réalisations de l'année dernière à la même époque, il y a sûrement une action à mener pour facturer davantage.

Les heures non encore facturées indiquent que le travail est fait mais non facturé. Or ces heures sont supérieures aux prévisions ce qui risque d'entraîner des difficultés de trésorerie. Qu'est-ce qui empêche de facturer?

Plus inquiétant : les heures prises en carnet de commande ne correspondent pas aux prévisions, même si les prises de commande du mois

sont supérieures aux prévisions. Pourquoi cette faiblesse du carnet de commande?

Pourquoi ce retard de l'investissement?

Réponses des intéressés

Les études sont en retard donc pas de facturation possible.

De nombreux contrats sont en attente, les clients sont indécis ou reportent leur décision pour finaliser les affaires.

L'entreprise de BTP est en retard pour la construction du nouveau bâtiment, tout devrait rentrer dans l'ordre le mois prochain.

Plans d'action

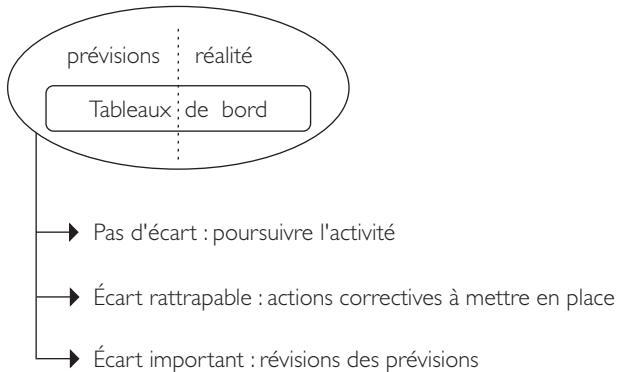
Il convient de :

- relancer le commercial. Le président appuiera certaines démarches des commerciaux en contactant les présidents de quelques sociétés clientes;
- multiplier les offres limitées qui sont signées plus facilement en ce moment;
- rattraper le retard dans les études, ce qui permettra de rattraper le retard de facturation (à détailler selon les centres).

Chapitre 28

La mise en place de plans d'action

L'analyse des écarts doit mener à mettre en place des plans d'action. Les plans d'action ont pour objectif d'atteindre in fine les objectifs budgétaires et, par-delà, les objectifs stratégiques.



TROUVER LA CAUSE DE L'ÉCART

C'est une étape parfois oubliée sous la pression des clients ou de la hiérarchie. Connaître la ou les causes permet de mettre en place des plans d'action efficaces.

Soit la cause est visible et un plan peut être mis immédiatement en œuvre, soit trouver son origine demandera du temps : recourir à des experts, travailler en mode de résolution de problèmes avec les opérationnels...

METTRE EN PLACE UN PLAN D'ACTION

Un plan d'action est un budget ou un projet de taille réduite qui s'adresse à une personne ou un groupe de personnes. Qui fait quoi pour quand ?

Il doit comprendre :

- un objectif à atteindre;
- un pilote (le responsable);
- un délai clairement fixé;
- un montant de ressources (éventuellement).

Un objectif à atteindre

Sur quels leviers d'action agir pour revenir aux prévisions ? Si l'écart est de la responsabilité d'une personne ou d'un centre, il devrait suffire de revenir aux pratiques habituelles. Si la dérive provient d'un changement de l'environnement, les mesures classiques, habituelles, prévues au budget ne fonctionnent pas ou plus correctement. Il faut alors inventer autre chose.

Trois possibilités s'offrent :

- la personne trouve seule la ou les solutions;
- elle fait participer son équipe à la résolution du problème;
- elle contacte sa hiérarchie pour lui soumettre son projet, qui pourra être amendé à cette occasion.

Le pilote est la personne la plus apte à résoudre le problème

C'est la plus compétente et la moins occupée! Vaste problème de management.

Le pilote et le délai sont clairement identifiés dans un plan d'action. Dans un budget ils peuvent être sous-entendus parce qu'on s'adresse à un responsable de centre pour une durée d'un an.

Le délai de réalisation

Il comprend :

- un temps de collecte des informations complémentaires pour établir les causes du dysfonctionnement;
- un temps de prise de décision et de validation le plus bref possible;
- la mise en œuvre du plan d'action proprement dit.

À l'occasion de la mise en œuvre de plans d'action, de nouveaux objectifs et indicateurs temporaires peuvent apparaître. La durée peut être d'une semaine, un mois, deux mois. Un plan d'action, c'est du sur-mesure et du court terme.

La ressource

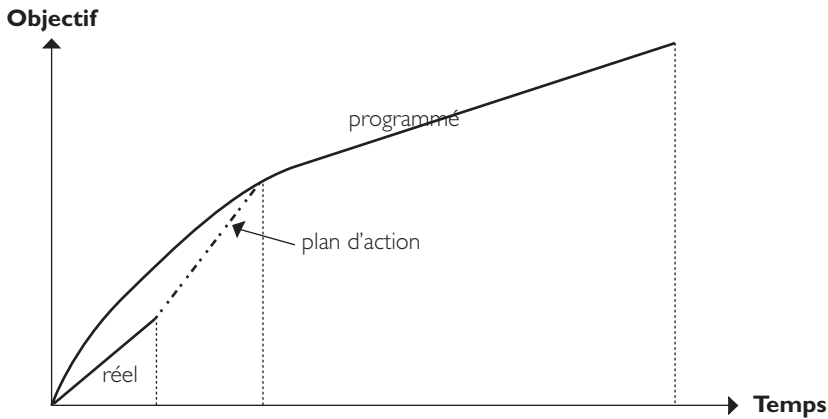
Quels moyens mettre en œuvre pour atteindre l'objectif final le plus tôt possible? Où trouver cette ressource?

Les indicateurs de plan d'action n'ont rien de fondamentalement différent des indicateurs ordinaires. Seul le délai de réalisation est plus bref.

Le rôle du hiérarchique dans la mise en place des plans d'action

Si des mesures de redressement doivent être prises, elles le sont en coordination et en accord avec la hiérarchie et/ou les clients et fournis-

seurs internes. Selon les rapports entretenus par le hiérarchique, il pourra conseiller de se débrouiller tout seul ou de mener telle ou telle action qui pourrait fonctionner.



Si, malgré les plans d'action, le réel continue à ne pas vouloir rejoindre les prévisions initiales, que faire ?

- refaire des plans d'action plus énergiques ;
- prévoir des dérives à terminaison, établir des reprévisions ;
- les petites annonces.

LES RÉACTUALISATIONS BUDGÉTAIRES, LES REPRÉVISIONS, LES RÉVISIONS¹

À la suite de résultats différents de ce qui avait été prévu et parce que l'environnement a changé depuis l'établissement des prévisions, les écarts n'ont plus de sens. Le contrôle de gestion peut être amené alors à établir des données correctives-prospectives. Dans ce cas le budget est à refaire, et des reprévisions à établir. Une estimation du CA, les coûts dépensés, l'importance du portefeuille clients à la fin de l'année, les pertes à terminaison... toutes sortes de dérives peuvent être estimées.

Les écarts, même en cas de budget révisé, s'établissent à la fois par rapport aux prévisions initiales et par rapport aux reprévisions.

LE BUDGET AJUSTÉ

Cette technique permet de gagner du temps et de perdre des alibis. Souvent, les écarts n'ont qu'une explication : un écart de volume par rapport aux prévisions, qui se répercute sur toutes les lignes du tableau de bord. Dans ce cas, pour analyser efficacement les écarts, il faut établir un budget glissant.

Établissement du budget ajusté

Lorsque l'écart par rapport au budget est important, il est commode, pour justifier les écarts, d'évoquer à chaque ligne le retard ou l'avance du CA.

Pour affiner l'analyse, on applique le pourcentage de charges variables prévu au budget au nouveau CA. Le montant mensuel de charges fixes budgété en début d'année est conservé, il n'a aucune raison d'avoir évolué.

1. De l'original forecast on passe au revised forecast.

Exemple

	Budget initial	Rée l	Budget ajusté	Écarts
CA	20	22	22	0
Charges variables (50 % du CA)	10	-12	-11	-1 *
Charges fixes	13,3	-12	-13,3	+1,3
Marge	-3,3	-2	-2,3	-0,3

* $(10/20) \times 22 = 11$

L'analyse des écarts est plus claire :

- les charges variables ont dérapées : $1 / 11 = 9 \%$;
- les charges fixes sont inférieures aux prévisions. Des investissements ou des embauches ont-ils été repoussés? Un désinvestissement ou des mouvements d'effectifs ont-ils réduit les prévisions initiales?

Comment améliorer encore le processus budgétaire?

Résumé

Comment garder l'essentiel du budget en éliminant la pesanteur du processus? Certains pensent avoir trouvé la solution en utilisant des prévisions glissantes à trois mois dans le cadre du plan à moyen terme.

Avec le développement du système d'information et de la facilité d'accès aux bases de données, le tableau de bord formalisé est-il encore d'actualité?

L'analyse des processus, qui est un retour à l'origine du calcul des coûts, semble être une voie prometteuse pour revenir à l'essentiel : l'optimisation des moyens.

LES BUDGETS SONT-ILS ENCORE UTILES?

Les prévisions glissantes (rolling forecasts)

Principes

Le cadre d'une année est souvent trop court pour la plupart des actions de l'entreprise. Un investissement, un projet majeur, un développement de produits nouveaux ne verront leurs résultats qu'à moyen et à long terme.

Le cadre du budget est trop souvent long. Le contexte exige souvent qu'on puisse réorienter l'activité immédiatement.

Pour gagner en réactivité, on prévoit à trois mois dans le cadre d'objectifs à trois ans. Cela pourra se faire d'autant plus facilement que le plan à trois ans sera connu de tous.

Marche à suivre

On établit des prévisions glissantes à trois mois et pour les quatre ou cinq trimestres prochains.

Tous les trois mois, l'entreprise vérifie l'atteinte ou non de ses objectifs et prévoit de nouveaux objectifs pour les trois prochains mois. Elle en profite pour réactualiser les quatre trimestres suivants. Les prévisions trimestrielles sont établies sur le même principe que celles du plan glissant.

Avantages :

- on ne prévoit plus de budget pour répondre à un certain désintérêt pour le processus budgétaire parfois vide de sens;
- on vise l'amélioration permanente;
- on fonctionne en plans d'action, la prise de décision est plus proche du terrain.

Inconvénients :

- l'horizon d'un an fait souvent partie de la culture d'entreprise;
- les bonus sont calés sur des prévisions annuelles. Attendre la fin du plan qui est glissant est peu motivant. D'autre part un horizon trimestriel est trop court;
- l'entreprise est en prévision permanente.

Cette démarche est dans la suite logique des tableaux de bord prospectifs (Balanced ScoreCard), qui relient les objectifs stratégiques aux indicateurs de chacun des salariés.

LES TABLEAUX DE BORD SONT-ILS ENCORE INDISPENSABLES ?

À quoi servent encore les tableaux de bord formalisés et les réunions de budget?

Si le système d'information est à jour et convivial et si le personnel est sensibilisé à l'atteinte de ses engagements et sait utiliser le système d'information, le personnel peut prendre dans les databases les informations dont il a besoin pour gérer son activité sans tableau de bord formalisé!

Il est possible de suivre son activité, à condition qu'elle soit mesurée par des coûts standards, préétablis, budgétés. Mais à la fin de chaque période il faut tirer les écarts par rapport aux standards et mettre en place des plans d'action. Par ailleurs, tout ne peut pas être suivi en temps réel. Enfin, certains écarts nécessitent des redressements qui dépassent le cadre d'action de la personne. De plus, si, malgré les plans d'action mis en place, la dérive continue ou s'accroît, il faudra en référer à un niveau supérieur pour une action qui débordera l'activité du centre.

VERS LA GESTION DES PROCESSUS?

Les limites de la vision classique du budget

La procédure classique du budget consiste à mettre en place des budgets pour les différents centres de l'entreprise et à affecter les coûts prévisionnels des centres aux différentes productions de biens ou services de l'entreprise. Cette vision pousse à améliorer le fonctionnement de chaque centre en espérant que la somme des efforts individuels permettra de minimiser l'ensemble des coûts et des délais affectés aux produits ou services vendus.

Mais les gains de productivité d'un secteur peuvent parfois nuire à l'ensemble de l'entreprise.

Exemples

Une économie de temps au bureau d'études peut se révéler ruineuse en production parce qu'elle signifie des secondes en plus, qui, multipliées par des millions d'unités, rendent les économies du bureau d'études finalement très coûteuses.

Les séries économiques supposent des stocks. Il est parfois plus intéressant de faire du stock que de changer d'outil toutes les heures pour satisfaire de petites commandes différentes et répétitives.

La solution consiste à faire travailler ensemble les différents secteurs pour revenir à l'essentiel : le coût du produit final.

On peut voir le coût d'un produit ou d'un service autrement que comme une accumulation de charges des différents centres : en analysant le processus globalement pour optimiser non pas le coût de chaque centre mais le processus d'ensemble qui détermine le coût du produit et les délais de mise à disposition.

L'important n'est pas que les produits fassent vivre des centres en acceptant de leur part des coûts et des délais. Ce qui est primordial, c'est le

coût du produit et le délai de mise à disposition pour un niveau de qualité requis. Qu'est-ce que le client achète?

Un processus est un enchaînement d'activités identifiées

Un processus regroupe un ensemble d'activités afin de produire à terme un bien ou un service commun. Par exemple, pour élaborer un produit nouveau, il faut successivement détecter le besoin, étudier sa viabilité, concevoir le produit, en faire un prototype, puis l'industrialiser. Cela nécessitera successivement l'aide du marketing, du bureau d'études et des commerciaux, de la recherche et développement, de l'industrialisation, de la fabrication et du contrôle de gestion pour chiffrer l'ensemble.

Il y a différents processus dans une entreprise. À chaque entreprise de repérer les siens.

Exemples de processus courants :

- la création de l'offre de produits nouveaux;
- l'obtention de la commande (la vente);
- le traitement des insatisfactions clients (la non-qualité).

Un budget de processus est une sommation de coûts d'activités prévisionnels de différents centres. Chaque centre d'activité doit pouvoir affecter tous ses coûts aux différents processus de l'entreprise.

L'analyse des processus oblige à se poser deux questions :

- Quelle est la valeur ajoutée de chaque centre pour le produit?
- Est-ce qu'il n'y aurait pas mieux à faire que de procéder comme on le fait aujourd'hui?

Le remodelage d'un processus est un travail important qui remet en cause toutes sortes de situations acquises et d'habitudes. L'amélioration des processus porte sur la réduction globale du cycle en délais et en coûts et sur la meilleure adéquation possible entre l'offre et la demande. Cela passe par une réduction des coûts que le client n'achète pas.

Il ne faut pas perdre de vue que la structure de l'entreprise, les centres, n'ont d'existence que parce qu'ils participent à un ou plusieurs processus dont le but ultime est de vendre un produit.

La gestion des processus est une démarche transverse orientée vers la valeur achetée par le client qui débouche sur des plans d'action.

L'analyse d'un processus¹

Dans l'ordre, il faudra :

- déterminer les processus de l'entreprise;
- choisir un processus;
- établir la cartographie des flux de ce processus et identifier les intervenants sur la chaîne;
- déterminer les temps et les coûts pour chaque stade;
- estimer les gains en temps et coûts réalisables;
- mettre en place des plans d'action pour atteindre ces objectifs.

Une amélioration d'un processus demandera, comme pour toute gestion de projet :

- un responsable;
- des objectifs de progrès;
- des moyens pour tenir ses objectifs;
- des indicateurs qui permettent de constater la réussite de la mission;
- un délai de réalisation et des délais intermédiaires de revue de progrès.

Les indicateurs de processus

La particularité de ces indicateurs est de partager une responsabilité commune de la part de différents secteurs de l'entreprise. Par exemple, livrer dans les délais prévus ce qui a été vendu par le commercial inté-

1. Business Process Reengineering (BPR)

resse à la fois la production, la logistique, l'administration des ventes et le commercial. Ces différents secteurs se partagent un indicateur : le taux de service.

L'analyse des processus est, dans sa logique, proche de celle du BBZ (budget base zéro). Le BBZ fonctionne en partant des centres alors que l'analyse des processus est une démarche transverse aux centres.

Composé par PCA
Achévé d'imprimer : XXXXXXXX

N° éditeur : 3757
N° d'imprimeur :
Dépôt légal : Novembre 2008
Imprimé en France